

國立政治大學勞工研究所

碩士論文

企業內部創業關鍵成功因素之個案探討

A Case Study of the Key Success Factors of  
Intrapreneurship

指導教授：張昌吉 博士

研究生：黃琮鈞

中華民國一百零二年六月

## 謝辭

在政大的歲月即將要結束，許多過往的記憶湧上心頭，想那年滿懷著緊張的情緒步入政大考場，萬頭攢動的謹向依稀可見，鐘聲一響，開始作答的時候，鄰桌振筆疾書的聲音還在由聲在耳，放榜後的喜悅，在這山明水秀的校園裡學習讓人滿懷憧憬，一晃眼，已到了離校的下課鐘聲。在學習的過程是要堅持的路，一路上未必好走，就像貓空與景美溪的變化無常，有時滂沱大雨有時晴空萬里，曾經遇過最嚴重的水災也曾經看過最美麗的晚霞，但如同人生學習是沒有停止的前進，不輕言放棄，才有豐碩的成就。

感謝我的指導教授張昌吉老師，在學習上的引領指教，不僅在專業知識上的獲得，更重要的是教導我人生哲學，告訴我如何處事待人，瞭解事實的道理，讓我看見更寬廣的人生視野，並幫助我對於未來發展的規劃，真的由衷地向張老師致上謝意。還有，我要感謝我的同窗同學，你們與我患難與共、同喜同悲，在這研究室裡的每一天，我們都在這裡亦步亦趨的成長，因為有你們的陪伴而顯得充實，讓我度過這段研究生時光。

感謝在這論文寫作的過程中，給予我寶貴意見的人及願意讓我訪問耐心回答的受訪人，你們願意不計代價利用寶貴的休息時間幫助我完成訪談工作，在數小時的訪談過程中，你們不僅沒有疲憊，更激發我的研究興趣與寫作動力，真的由衷地感謝你們，你們敬業的表現將是我未來出社會的學習榜樣。

最後，我要感謝我的家人，以及一路與我相伴的女友，因為有你們的支持我才能走到今天，不僅是供應我經濟上的需求，更給予我精神上無比的力量，每次晚上說電話，你們帶有疲憊的聲音傳來卻不斷鼓勵著我，讓我非常感動。來到台北，雖然很想念你們，但只能久久才能返家一次，真的很對不起，我要告訴你們，每次回家你們對我的關心與照顧，都讓我成為繼續努力的動力，謝謝你們，這次我真的要回家了。

琮鈞

2013年仲夏於木新路宿舍

## 摘要

台灣的創業活動是非常活躍蓬勃的，近年服務業的興起更帶動各種個人創業的風潮，但由於個人創業先天瓶頸，因此本研究以內部創業的思考作為發想，從創新與創業精神做為創業的概念發想的基底，搭配多角化的策略應用，歸納關鍵成功因素，結合文獻與訪談實證做出結論。

本文中將會從探討創新與創業精神開始，創業精神其實就是創新的過程，而創新已由技術創新轉變為服務創新，以人為本的創新發想方式帶動創新方向，但大企業裡，個人的創意與創新能力有可能會因官僚體制或組織環境而受到壓抑，壓縮個人能力的結果往往導致整體組織的停滯不前，少了創新能力，大型企業也會逐漸步上生命週期循環的軌道，漸漸報酬率遞減只能賺取微利或成為夕陽產業，因此提出各種創新與策略上的做法，多角化策略即是其中重要且有效的方法，而多角化策略相關理論的範疇經濟與綜效考量因素與其他因素，其利弊判斷驅使其選擇外部或內部發展，衍伸至本文的重點關於內部創業相關理論的動機選擇與過程，並考量母公司參與程度決定內部創業模式與型態，以多角化策略組合搭配應用，再探討其中內部創業可能的障礙，並以探討創業關鍵成功因素作為分析個案的理論基礎。

本個案為藥妝公司，其母集團旗下有物流公司與便利商店的諮詢平台，利用其母集團掌握了資源、物流、行銷而得以成功，從本案例的創業結構可以得知，其實開始的資源來源皆是母集團為主，而後在導入供應鏈管理系統、電子訂貨系統、銷售時點情報系統以及顧客關係管理與集團關係企業都有密切結合，從物流供應鏈透過關係企業物流公司的垂直多角化，到便利商店的資訊平台通路的水平多角化整合行銷，並透過便利商店的展店技巧加以修改成為本案例展店的知識。其關鍵成功因素以競爭優勢的創業活動，具備持續投資的能力與產業環境的適應力，在內部創業的採行上，必須建立一套完善的創業計畫，而非僅是資源上的提供，完善的創業計畫將會決定創業活動成功關鍵，同時須具備母公司的多角化條件的支援，不僅單單作為企業拓展工具，更要發掘新創事業的潛在資源獨特性建立差異化，才能真正達成內部創業成功的目的。

關鍵字：創業精神、多角化、內部創業、關鍵成功因素

## 目錄

第一章 緒論 .....	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究動機與目的.....	3
一、 研究動機.....	3
二、 研究目的.....	4
第三節 研究方法.....	5
一、 研究工具.....	5
二、 研究對象與限制.....	6
三、 研究流程.....	7
第二章 文獻探討 .....	8
第一節 創新與創業精神.....	8
第二節 多角化策略相關理論.....	13
一、 多角化定義.....	13
二、 多角化動機.....	15
三、 多角化類型.....	18
第三節 內部創業相關理論.....	24
一、 內部創業定義.....	24
二、 內部創業動機.....	24
三、 內部創業模式與型態.....	26
四、 內部創業流程與阻礙.....	27
第四節 創業關鍵成功因素.....	29
一、 創業活動關鍵因素.....	29
二、 關鍵成功因素蒐集確認.....	32
第三章 個案簡介 .....	34
一、 實體通路藥粧公司.....	34
二、 關係企業物流公司.....	35
三、 虛擬平台資訊端公司.....	35
第四章 個案分析與探討.....	37
一、 藥粧公司內部創業發展.....	41
二、 物流公司供應鏈網路.....	45
三、 本案例藥妝公司相關系統導入.....	46
四、 本案例行銷與顧客關係管理.....	47
五、 小結.....	48
第五章 結論 .....	51
參考文獻.....	54
附錄 訪談紀錄.....	59

## 表目錄

表 2-2-1 Glueck(1976) 多角化策略分類.....	20
表 2-2-2 多角化進入途徑其優缺點比較.....	21
表 3-2 多媒體事務機服務項目 .....	36
表 4-1 本案例藥粧公司沿革 .....	37

## 圖目錄

圖 1-3-1 本研究流程.....	7
圖 2-1-1 創業家精神.....	9
圖 2-1-2 創新分類.....	11
圖 2-2-1 產品－市場擴張矩陣.....	13
圖 2-2-2 企業成長策略途徑.....	14
圖 2-3-1 創業策略光譜.....	26
圖 2-4-1 事業經營結構模式.....	30
圖 4-1 本案例藥粧公司組織架構圖.....	40
圖 4-1-1 商圈範圍劃分.....	42
圖 4-1-2 展店流程.....	43
圖 4-1-3 本案例店數成長.....	44
圖 4-1-4 本案例營業額成長.....	45
圖 4-5-1 本研究案例分析圖.....	50

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景

當前經濟不景氣的台灣在 1990 年代以前曾創造過經濟奇蹟，造就此一成就除了過去政府的支持與建設外，民間中小企業的創業精神是重要關鍵，許多當年的初創企業，如今都是龐大的事業集團。雖然，近年來台灣經濟成長趨緩，景氣呈衰退現象，但旺盛的創業活動一直進行且是台灣重要的經濟的動能，根據經濟部公佈的 2011 中小企業白皮書<sup>1</sup>，自 1990 年至 2011 年間，台灣中小企業家數呈逐年穩定增加趨勢，且中小企業家數比率大都維持在 97.5% 以上，是台灣企業活動的主體。特別是在目前這個社會瞬息萬變經濟艱困的時代更需要勇於突破創新，秉持著甘冒風險的創業精神，善用創業就能帶來莫大的經濟效果。

其實，創業精神並非只能存在於中小企業或新創事業中，事實上大型或是有歷史的企業更加需要這種能力與精神，Peter Drucker 曾說：「不創新，即滅亡」（innovate or die）<sup>2</sup>，畢竟，在企業成長的過程中，有可能會因為內部組織僵化，或是官僚系統產生的無效率而導致企業衰弱，再者，就算管理得當，外部產品市場的瞬息萬變，競爭者的崛起挑戰或是產品市場的生命週期導致市場萎縮，消費意願低落，企業皆必須考量種種因素，並維持其整體企業競爭力或是避免暴露市場風險，企業多從多角化策略下從外部內部發掘資源與組織發展，達成企業目標創造經濟成就，使整體企業更具創新進步。

然而，從外部發展的作法，理論上並無不可，但併購的新事業體對於整體企業的調整與適應會是相當大的挑戰，如果處置不當，甚至會影響到整體企業策略布局與運作，風險相對較高。因此，內部發展是相對較為可行，常被大型企業所

---

<sup>1</sup> 經濟部中小企業處，(2011)，經濟部 2011 中小企業白皮書，臺北：經濟部中小企業處，頁 47。

<sup>2</sup> Peter F. Drucker 著，王美音、揚子江譯，(1985)，創新與創業：再創企業生機，臺北：卓越文化，頁 10-43。



使用的多角化方式。在這內部發展之中內部創業是熱門的發展方式，因為其具有相當自主性連帶創新能力高，且從原企業組織分化而來，基礎奠定穩固調整與適應能力當然比外部發展來的更為妥適。

其實，因為內部創業是多角化策略之一，所以也常與其它發展方式交互運用，甚至內外部發展並用，像說是某科技公司併購手機開發軟體部門，其本身又新設內部開發部門，並相互支援，達到技術上的內外革新，或是零售業直營店同時又開放加盟店，達到市佔率的經濟綜效，因此，內部創業常被企業所使用，是非常具有彈性與創新的。尤其在當前全球競爭劇烈下，大型企業有更多的彈性與創新的能力需求來因應消費市場變動，國內知名企業中就有科技業有宏碁，零售業的統一集團、餐飲業的王品集團旗下各種品牌事業群等，國外有美國的 3M、IBM、德州儀器、GE，日本松下、富士通等，再許多企業的重複使用驗證下，內部創業成為增強企業競爭力與突破產業生命週期的再生能力的重要方式，再再證明了內部創業對於企業、個人及整體經濟的貢獻與重要性。

基於上述，激發筆者對於內部創業的興趣，筆者對於創業活動一直深感熱忱興趣，希望有朝一日能達成自行創業的夢想，但個人創業並非易事，尤其在資源與市場上的拓展都是中小企業共同不得不面對的經濟壁壘，市場的進入障礙很高，資源與市場的掌握必須透過進入大型企業才相對容易成功，為了培養創業能力，透過本研究積極探索多角化策略的邏輯概念並切入內部創業，尋求其中的關鍵成功因素，希望未來在職場上或是自行創業上能運用得宜，達到學以致用的目標。

## 第二節 研究動機與目的

### 一、 研究動機

一直以來筆者對於創業活動都有極大的興趣與熱忱，筆者認為，創業一直是經濟發展的原動力，也是個人成就的達成，雖然在當前經濟環境下較為艱困，也因為如此個人創業更顯不易，不僅在資源與市場上的競爭能力較為匱乏，就算成功也難以有更多資源的投入持續維持其競爭力而導致新創事業停滯或是衰弱。有鑑於此考量，在實現個人創業之前，其實可以先在大型企業之中觀摩歷練，並獲得成功的創業作法與掌握關鍵因素。企業方面也積極推動此一作法，希望可以網羅人才並且提升企業競爭力，而 Peter Drucker 也曾說：「只要組織中存有鼓勵創新精神的機制，任何人都可以成為企業家<sup>3</sup>。」大型企業組織的僵化或是官僚化造成的無效率都會逐漸侵蝕賴以成功的創業精神。為了維持競爭力，如何塑造創業型的組織型態，使組織能夠不斷地培養以及利用其內部創業家，確保企業能再今日競爭動盪的環境中持續成長是一個探討的議題。

另外，內部創業不僅能有效集中組織資源去實現市場機會，強化企業競爭能耐，同時也是激勵員工發揮其創業精神的有效方式，內部創業方式為員工提供這種將理想變成現實的機會，易於發揮其潛在創業能力。內部創業不僅熟悉企業內部各項狀況，更能得到企業的對於產品市場，資源提供與人才網絡的利用與策略安排，因此更容易成功，也因此內部創業是極具有經濟效益的策略方式，值得去深入研究探討，特別是關鍵因素的掌握，透過本研究的重點可以了解到多角化策略的內部創業是企業藉助內部資源，去成功創造新的生產價值進而讓企業更加發展延伸，而如何成功實現內部創業其中關鍵因素為何，此為本研究動之動機。

---

<sup>3</sup> Peter F. Drucker 著，王美音、揚子江譯，(1985)，創新與創業：再創企業生機，臺北：卓越文化，頁 10-43。



## 二、 研究目的

基於研究背景與動機，本研究將以企業中從多角化策略思考下，內部創業成功經營現況，探討個案在創業過程中，參與的關鍵因素為何，進而達成創業成功的目的，藉此了解大型企業對於多角化策略思考應用，並透過內部創業的掌握關鍵成功因素。

本論文研究目的分為下列幾點：

1. 了解個案企業創業精神與創新在內部創業的形成原因與考量重點。
2. 了解在內部創業中，多角化關係策略對於企業成功的影響因素。
3. 了解在內部創業的過程中，企業成功之關鍵因素。



# 第三節 研究方法

## 一、 研究工具

本研究採個案研究法透過資料蒐集及個案深度訪談，研究企業多角化策略下其內部創業的關鍵成功因素為何。個案研究法，Yin(2001)認為個案研究是一種實務性的調查方式，在社會科學的研究方法中，當研究問題型式是 how 或 why 的時候適合採取此一方法<sup>4</sup>。在資料蒐集方法方面，研究資料之蒐集包括參考國、內外相關文獻，並透過對個案公司的深入訪談與分析、歸納、整理，以獲得多角化策略下主要的內部創業的關鍵成功因素，本研究蒐集方法如下：

1. 整理與企業管理有關的理論文獻，主要以企業創新、多角化與內部創業的理論及模式的概念、事業經營策略分析與關鍵成功因素等，另外並彙整以往相關產業及多角化研究文獻的主題與重要發現予以參考。
2. 研究對象選取的個案企業，個案公司檔案文件、宣傳報導及先前研究文章，取得資料與解讀。在研究期間與個案公司的相關人員進行深度當面訪談。並於訪談過程中，徵得受訪者的同意予以詳細記錄，而後輔以電話進行追蹤訪問，整理記錄以後做資料繕寫。

關於文獻部分，由於任何創業的行為都必須有具體的概念發想，並搭配策略的應用，獲得關鍵成功因素的支持，達到創業成功的目的，所以本研究先以探討創新與創業精神做為創業的概念發想的基底，搭配多角化的策略應用，歸納關鍵成功因素，結合文獻與訪談實證做出結論。

---

<sup>4</sup> Robert K. Yin 著，尚榮安譯，(2001)，個案研究法，臺北：弘智文化，頁 29。

## 二、 研究對象與限制

本研究主要針對我國具多角化發展代表性之企業，並經歷內外部環境快速的變化，在市場競爭下經得起長時間的洗禮，且經營有成的模範企業作為探索研究對象，由於範圍過於廣泛，且受限於環境因素，僅能選擇一家較具代表性之廠商作為個案研究之對象，期望能深入瞭解並發掘關鍵成功之道。對於個案對象之選擇，考量原則有下列三點：

1. 經營有成，其營運規模及未來發展足以為同業類型之學習模範者。
2. 符合本研究理論，個案需對多角化策略與內部創業有具體方針者。
3. 個案公司團隊具有配合研究之意願者。

研究限制方面，本研究以個案分析方式進行，針對多角化策略從事內部創業關鍵成功因素做探討，將面臨以下限制：本研究之資料來源，以業界人士深入訪談與文獻資料相輔相成。然而，受訪者帶有主觀之立場或隱藏營業機密，使事實描述部分在完整性上實有不足，本研究將以文獻蒐集方式透過外界資料呈現實際現況。

### 三、 研究流程

本研究流程，首先以確認研究動機與目的，並進行相關文獻整理，擬定研究架構後選擇個案研究，同步進行資料蒐集與深度訪談，蒐集整理後以作為資料分析，最後作出結論。研究流程如下圖 1-3-1：



圖 1-3-1 本研究流程

## 第二章 文獻探討

### 第一節 創新與創業精神

創新與創業精神很早由經濟學大師 Schumpeter 提出，他同時也奠定「企業家(創業)精神」、「創造性破壞」、「創新」這三大觀念。其概略論述說明當景氣循環到谷底的同時，也是企業家們必須考慮退出市場或是要以「創新」突破謀求生存的時候，將多餘的競爭者篩除或是有成功的「創新」產生，便會使景氣提升、生產效率提高，所以說每一次的蕭條都包括著一次技術革新的可能，在他看來創業精神是融合了創造性破壞與創新的人，Schumpeter 認為在經濟體系中，創業精神是經濟發展的動力以及進步的泉源，他將創業精神定義為，「發起與管理經濟資源重分配所需的一連串行為，其目的在於創造經濟價值<sup>5</sup>」，因此創業精神被認為是一種創新精神，創業精神是一種創造性的毀滅的過程。

在目前的學術研究中，對「創業精神」的定義主要可分為兩派，一派認為應著重於「創業精神」的本質上，而另一派則認為重心應放在「創業精神」的結果，多數學者像是 Sharma & Chrisman (1999)主張第一派的說法，意即應注重於「創業精神」本身的本質，兩位學者將其定義為「創業精神包含現有組織內外之新組織創立、更新及創新之活動<sup>6</sup>」，並把創業精神分為二種，分別為獨立創業精神 (independent entrepreneurship) 以及組織創業精神 (corporate entrepreneurship)。所謂獨立創業精神，是指個人或群體在獨立於現存公司的狀況下，創造了一個新組織；而組織創業精神則指個人或群體在與現存公司有關聯性狀況下，創造一個新組織、更新或創新。所謂策略性更新指的是對公司的策略或結構方面所做的重大改變，而組織的創業指的是組織創新，組織創新又再分為組織外及組織內的創

---

<sup>5</sup> Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, Mass: Harvard University Press. p.66.

<sup>6</sup> Sharma, P. & J. J. Chrisman. (1999). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3):pp.11-27.

業( external & internal corporate venturing )。組織外的創業指的是公司的創業活動是半獨立或獨立於現存公司所能掌控之外的情況，他們與母公司可能分離的程度可能不同，但他們的共同特色是不在母公司的完全掌握之下保有相當程度自主性，而組織內的創業活動則是在現存公司的控制之下所進行的。

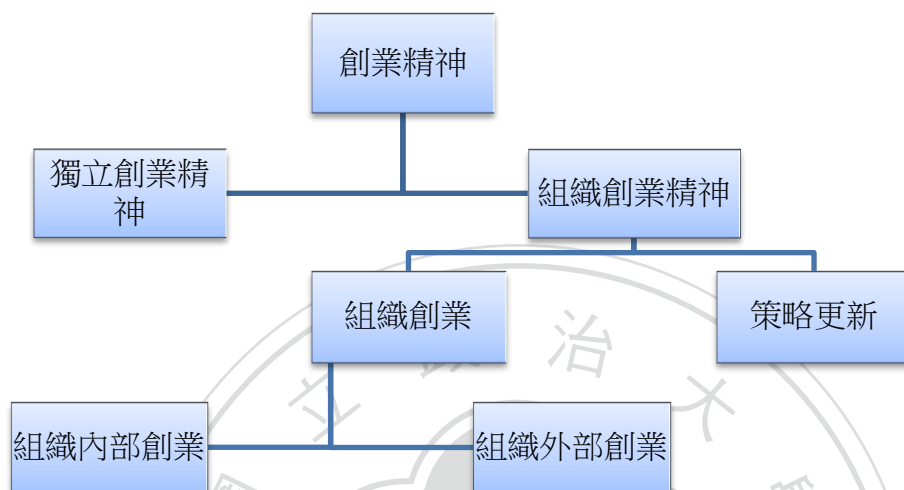


圖 2-1-1 創業家精神

資料來源：Sharma, P. & J. J. Chrisman. (1999). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3):pp.11-27.

在創新方面，現代管理學之父 Peter Drucker 承繼 Schumpeter 的概念在「創新與創業精神」一書，認為創業精神本質上是創新的過程，在這個過程中，新產品或新服務的機會被確認、被創造，最後被開發產生新的財富創造的能力，而在激發創新的來源方面 Peter Drucker(1985)也指出企業創新活動方向有下列幾項<sup>7</sup>：

1. 產品創新：創造全新產品、服務或為熟悉的產品提升品質。
2. 流程創新：新的製造方法及處理商品流程改善。
3. 市場創新：開發新市場或進入新市場。

<sup>7</sup> Peter F. Drucker 著，蕭富峰、李田樹譯，(2002)，創新與創業精神，臺北：臉譜文化，頁 39-163。



4. 供應創新：開發新的原料來源或改善現有供應管道。
5. 結構創新：在產業裡創造新組織或新的產業競爭結構，例如創造寡占或破壞寡占勢力。

目前，在整個經濟活動中企業通常都會運用上述的幾項方式，而產品、流程、市場、供應、結構創新對於企業發展來說都是缺一不可的企業創新活動，尤其在策略執行上往往牽動整體組織的革新變動，任何組織都應思考自身所扮演創新的角色。因此，創新思考是全面性的拓展，有別於以往創新思考往往侷限在技術層面上，其中包含技術層面與非技術層面，學者也提出此種創新分類方式；根據國科會委託吳思華教授(2009)主持的在 2007~2009 年間「台灣地區第二次產業創新活動調查研究」中對創新的分類做為一個標準、系統化的分類方式將創新做一統整與分層<sup>8</sup>。如下圖 2-1-2，其創新分類主要分為技術創新與非技術創新(管理創新)，技術性創新可以分為產品創新(與消費者接觸)及製程創新(與消費者不接觸)，產品與消費者接觸、供消費者利用，此外按照產品生產過程與消費者的消費過程是否同時發生的情況，可分為貨物(生產與消費不同時)及服務(生產與消費同時)。非技術創新為管理創新，此種創新不影響產品的生產製造，而是影響產品的交易方式，即行銷創新以及人員統合治理方式。

---

<sup>8</sup> 吳思華、謝邦昌、黃文璋、鄭宇庭、徐怡、蘇志雄、許牧彥、江志民，(2009)，「台灣地區第二次產業創新活動調查研究」，行政院國家科學委員會補助專題研究計畫，頁 28。



圖 2-1-2 創新分類

資料來源：吳思華、謝邦昌、黃文璋、鄭宇庭、徐怡、蘇志雄、許牧彥、江志民，(2009)，「台灣地區第二次產業創新活動調查研究」，行政院國家科學委員會補助專題研究計畫，頁 28。

上圖 2-1-2 關於非技術創新方面(管理創新)與技術創新中的服務創新部分會是本研究的討論的重點，由於世界經濟早已經進入後工業化時代Bell(1976)，從後工業化角度來看，他認為在生產上會由產品生產轉變為服務生產<sup>9</sup>，主導職業的人會是專業與技術人員主導，管理方面會由人與自然的關係轉變為人與人，知識的地位會是理論知識居中心地位，而資訊、時間、資源將會是未來的主要的需求，特別是資訊將很可能變為公共物品，未來的世界，技術評估與智能技術會趨於重要。Bell 的論點與現在社會的發展相同，服務業主導的生產模式，因此服務業的創新也成為研究的重點，在服務創新文獻上 Van der Aa & Elfring (2002)認為服務創新的研究主要著重在下列三點<sup>10</sup>：1. 新產品開發過程的程序創新。2. 資訊

<sup>9</sup> Bell, Daniel. (1976). *The Coming of Post-industrial Society: A Venture in Social Forecasting*. New York: Basic Books. pp.12-33.

<sup>10</sup> Van der Aa, W. & T. Elfring. (2002). Realizing Innovation in Services. *Scandinavian Journal of Management*, 18(2):pp.155-171.

與通訊技術在服務業扮演的角色。3. 創新的各種形式，特別是組織與技術創新。同時，管理模式也從主要的技術管理轉變為非技術管理層面，其中包括行銷創新，早期企業傳統採用「生產導向」，由技術研發來帶動創新或產品開發。後來，企業採「行銷導向」，透過蒐集及探究企業概念，進而思考解決方案及產品開發問題，最後去思索所需的技術構想。

如今的策略性創新須兼顧上述兩種創新方式，除了依循工業主義傳統，利用技術來帶動產品研發外，創新管理的視野也須擴大，多蒐集有關市場動態與顧客價值之情報，以利創新發展。此觀點與 Trott (2008)相同，他也認為 1980 年代後在服務業興起，有別與以往工業創新管理的研究，提出了互動模型(Interactive model)<sup>11</sup>。互動模型把傳統技術推動與產品市場拉引的模型結合在一起，此模型說明創新會是經由社會與市場需求產生市場拉引與科技進步的技術推動產生互動所形成的，也就是由市場需求與科技技術推動整體產品生產模式，因此他認為創新並沒有明確的起始點，只可能會因為資訊流通的傳遞起源自多點，而激發創新去生產，這明確說明了資訊的流通傳遞將是掌握未來預期生產的重要關鍵。

因此，在整個社會科技推動上，誰能掌握最新的市場資訊脈絡，便可以生產出符合市場預期需求的產品，根據上述在創新的研究方面，隨著過去以製造業為主的產業演變至以服務業為主的產業結構，有關創新的研究也逐漸從傳統製造業的技術創新延伸到服務業的主導的服務創新生產模式，本研究綜合歸納後，認為對於當前經濟的研究應著重於服務創新，再帶動服務創新之前必須要先有組織創新才能統合組織創新能力發揮其潛力，而程序創新方面則是依循工業傳統加快生產流程以配合市場快速變化的即時需求，最後再結合資訊與通訊技術的行銷創新應用才能即時掌握顧客端的需求回饋給整個生產系統，透過創新創造具有效益的經濟循環。

---

<sup>11</sup> Trott, Paul. (2008). *Innovation Management and New Product Development*, 4th ed., Harlow, England: Financial Times/Prentice Hall. pp.23-24.

## 第二節 多角化策略相關理論

### 一、 多角化定義

企業走向多角化，是希望充分運用既有的能力與稟賦，取得經濟上的優勢，這是由範疇經濟發展出的策略邏輯，目的主要集中在多角化策略和資源共享兩方面，多角化策略是企業的一種成長方式。吳思華(2000)指出再運用多角化策略前，企業應了解資源是否有剩餘或增加利用的可能性，其次思考那些新的營運範疇可以充分利用這些剩餘資源，當發現業務需要擴充時可以充分運用時，則考慮進行多角化以追求範疇經濟效益<sup>12</sup>。

目前多角化理論多被認為是企業成長的策略，而提出的此一觀點的先驅是Ansoff (1957) 他認為從公司成長觀點來說，多角化是以新產品進入新市場做為進行企業多角化之活動，並提出企業成長可分為產品與市場的兩個構面討論<sup>13</sup>，以新產品與新市場來劃分企業跨產業經營的程度，揭露了企業多角化的經營，以圖2-2-1之產品－市場矩陣來定義多角化之概念，企業採取適當的發展策略，因應環境與市場的變化，達到成長的目的。以其現有產品市場往新產品市場的拓展方向，並從此一擴張模式定義為多角化。

	產品	現有產品	新產品
市場			
現有市場(需求)		市場滲透	產品發展(擴大化)
新市場(需求)		市場發展(擴大化)	多角化

圖中顯示了從「現有市場(需求)」到「新市場(需求)」的擴張路徑，標註為「擴張」，並包含一個指向右方的箭頭和一個指向下方的箭頭。

圖 2-2-1 產品－市場擴張矩陣

資料來源：Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5):113-124.

<sup>12</sup> 吳思華，(2000)，策略九說，臺北：臉譜文化，頁 155-156。

<sup>13</sup> Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5):113-124.

簡略來說，以產品和市場為構面，其成長向量區分為以市場滲透、市場發展與產品發展為主的擴張策略，做市場與產品的擴張延伸方式。在這之後，多角化策略基本上被定義為企業成長的策略活動，後來Chandler(1962)認同此看法，定義多角化為「母企業追求成長而發展新產品的策略行動<sup>14</sup>」。Kamien & Schwartz (1975)也認同此看法，他們將多角化定義為「視企業在某一產業中之產品延伸至另一產業中之產品的差異程度<sup>15</sup>」。而後來Hax & Majluf (1991)歸納出其中關於多角化產品的相關與非相關並發展出企業成長策略途徑<sup>16</sup>，說明企業追求成長的主要基本策略途徑，透過此方式企業可自我衡量評估既有資源進行內部成長與外部整合，進行對市場與產品的擴張，以達到使企業成長的目的，如下圖 2-2-2：

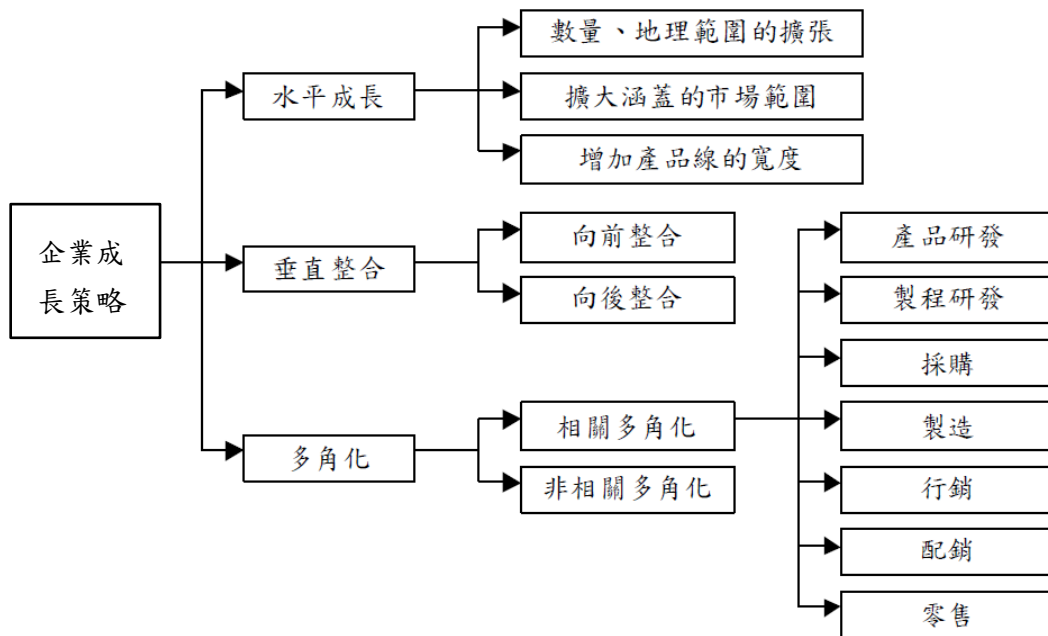


圖 2-2-2 企業成長策略途徑

資料來源：Hax, Arnold C. & Nicolas S. Majluf. (1991). *The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. p.116.

<sup>14</sup> Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure : Chapter in the History of American Industrial Enterprise*, Cambridge, Mass: The MIT Press. p.13.

<sup>15</sup> Kamien, M. I. & N. L. Schwartz. (1975). Market Structure and Innovation: A Survey. *Journal of Economic Literature* , 13(1):pp.1-37.

<sup>16</sup> Hax, Arnold C. & Nicolas S. Majluf. (1991). *The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. p.116.



上圖說明垂直成長策略包括向前及向後垂直整合，進入顧客及供應商的領域，水平成長策略包括深入經營現有市場的市場滲透，透過國際化以擴張地理區域、市場擴張與產品線擴張等，而垂直整合則是向前與向後，即是向上游供應鏈與下游經銷點廠商做整合，最後是多角化途徑，分為相關與非相關多角化，相關多角化包括產品、製程、採購、製造、行銷、配銷、零售等，而非相關多角化是指跨入新的產品市場領域。經由上述的各種對於多角化定義與企業成長策略途徑，說明多角化策略是種成長策略也是企業突破受限於產業生命週期拓展新產品市場，而經常使用的重要策略。

## 二、 多角化動機

基本上，企業在考量使用多角化策略時，必須評估自身企業的成长需求與各種潛在因素與資源配置，多角化策略的使用動機直覺性的考量到資源利用，而許多學者從資源基礎理論的觀點出發，Das(1981)解釋企業何以進行多角化策略時強調「企業資源之利用」，便有以下五大理由<sup>17</sup>：1.彈性：多角化進入一新產業其生產的新產品可作為原有事業之資源，同時可減少公司對於該項資源之依賴性。2.降低風險：避免將所有雞蛋放於同一籃子的窘境。3.成長：多角化進入一新產業以成就高的每股盈餘(EPS)或利潤。4.形象：例如：從事傳統製造業藉由多角化進入高科技產業，則可容易獲得企業形象移轉。5.資源高度利用：多角化進入的新產業能與原有事業共用特殊專門的技術或資源，達到原有資源之高度利用。除了對資源的利用之外，針對資源特性Chatterjee & Wernerfelt(1991)指出，企業擁有的資源可分為有形資產、無形資產與財務性資產三類<sup>18</sup>，其中有形資產與無形資產兩項缺乏使用彈性，而財務資源則有相當高的使用彈性。所以當企業的剩餘

---

<sup>17</sup> Das, R. & B. Mohanty. (1981). Choosing a diversification project in a regulated economy. *Long Range Planning*, 14(2):pp.78-86.

<sup>18</sup> Chatterjee, S. & B. Wernerfelt. (1991). The link between resources and type of diversification: Theory and evidence. *Strategy Management Journal*, 12(1):pp.23-48.



資源是有形資產或無形資產時，企業偏向於採取相關性多角化策略，而若剩餘資源是財務資源時，則可依外部資源與內部資源兩方面分析，若是可以利用的財務資源來自於企業外部時，由於管理者與股東對投資案的風險與效益的預期不同，管理者為了讓股東放心與熟悉相關投資，不使股價下跌，並順利取得資金，必須儘量從事相關性多角化事業。反之若財務資源來自企業內部管理者，會為了分散風險與滿足個人意圖為主，則較會採取非相關的多角化。

針對Chatterjee & Wernerfelt(1991)對資源特性與組織的說明如下<sup>19</sup>：

- 1.多餘的實體資源會使企業選擇相關多角化
- 2.無形資產的存在，促使企業選擇相關多角化
- 3.當企業具有未使用負債能力或內部資金時，會偏好非相關多角化
- 4.當企業具有權益(股東)資金時，會偏好相關多角化

上述四點可以解釋，企業對於有形與無形資產，例如：店面或顧客市場，這些資源的共同性都是屬於原有企業相關的延伸，所以會當這些資源有多餘時，企業會選擇相關多角化，此外，如果掌握的資金屬於外部權益資金時，也會為了說服於投資人，所以使用相關多角化，而當資金來自內部或企業本身具有更多舉債能力時，會容易選擇非相關多角化分散單一產業風險與拓展新產品市場，也就是說，企業擁有的資源性越多越有能力發展非相關多角化，反之資源性不多則以發展相關多角化為策略選擇。

另外，從產品市場觀點動機方面來看，Ansoff(1965)認為，多角化為了利用現有產品來擴張現有市場及新市場，開發新產品，因此有了相關與非相關的進入動機<sup>20</sup>，對於相關與非相關的動機配置，Aaker(1984)根據相關與非相關的動機配置做了些探討，他認為企業多角化進入產品市場組合，將歸類為企業多角化經營

---

<sup>19</sup> Chatterjee, S. & B. Wernerfelt. (1991). The link between resources and type of diversification: Theory and evidence. *Strategy Management Journal*, 12(1):pp.23-48.

<sup>20</sup> Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy : An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York : McGraw-Hill Book Co. pp.104-132.

分為相關性與非相關性多角化經營兩類，並其歸納企業多角動機，其方向分為相關多角化與非相關多角化經營<sup>21</sup>，相關多角化動機有：產生規模經濟；利用經濟範疇達到綜效，要求交換資源、技能，包含：利用製造技能、品牌商譽、行銷手法、服務作業流程、研究發展能力，而非相關多角化動機有：控制分配資金流動、擴大併購、增加投資報酬率、防衛性併購，阻止其他競爭者、重整企業結構、降低經營管理風險、為獲取稅賦利益、取得可變動資產、垂直整合經濟規模、激勵組織階段，也有將產品市場的動機與資源動機的綜合討論的看法，像是Amit & Livnat(1988)指出綜效動機以及財務動機將企業多角化的動機歸納為<sup>22</sup>：

1. 綜效動機：

- (1) 考慮購料，生產、行銷等活動的範疇經濟以達成綜效。
- (2) 透過相關多角化提高市場佔有率，進而鞏固優勢提升競爭能力。
- (3) 提供消費者完整的產品線。
- (4) 以掠奪式定價方式提升獲利率，並使產品之間能夠相互支援。

2. 財務動機：

- (1) 分散整體企業經營風險。
- (2) 透過運用各種財務方法增加投資報酬率。

其實，無論是從產品市場動機或資源性動機討論，對於企業來說都是重要的考量因素，多角化動機無非是為了經濟綜效、降低經營風險達到企業成長的目的所衍伸一系列的動機分析。

經由上述多位學者的看法，從資源性考量到產品市場的觀點，相關與非相關的運用動機或是經濟綜效與財務動機考量，其背後動機有可能為單一或是若干的動機，因此，司徒達賢（2001）綜合各家學者看法後，將多角化動機歸類為以下

---

<sup>21</sup> Aaker, D. A. (1984). *Developing Business Strategy*. New York: John Wiley and Sons, Inc. pp.24-70.

<sup>22</sup> Amit, Raphael & Joshua Livnat. (1988). Diversification, Capital Structure, and Systematic Risk: An Empirical Investigation. *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, 3(1):19-43.

十項<sup>23</sup>：1. 掌握新機會、2. 追求綜效、3. 生命週期交替、4. 現金流量互補、5. 分散風險、6. 整體作戰與多點競爭、7. 垂直整合程度之變化、8. 配合網絡定位策略、9. 維持創業精神、10. 其他理由。

綜合上述的多種看法歸納出以下見解，任何企業進入多角化策略之前，在經營上或其潛在能力要掌握機會，綜效上是考量資源與經驗上的共享，也是一種能力的轉移，不同單位的業務交流也會促使其成長，同時，任何企業皆必須面對產業生命週期的挑戰，尤其是大型企業，皆不能避免產品市場日漸飽和的事實，因此適時的要轉移市場跑道，而內部資金的考量也就是財務上，投入不同產業的風險不同，適當的投資也可以規避風險，甚至得有更充裕的資金可被運用，像是跨足金融業等。此外，整體集團式的競爭策略，有較好的耐力支持，可以比其它競爭者進行持久的耐力競賽，當然，在競爭之前必須要先有通暢的補給線，也就是必須配合整體網絡的定位，集團與上下游供應鋪貨的相輔相成，維持對外關係的合縱連橫，並激勵內部的創業精神，活化整體企業，才能真正有效的發揮多角化策略。

### 三、 多角化類型

企業決定以多角化策略發展，最重要的是必須選擇多角化類型，藉著多角化策略調整事業的方向，以便達成企業目標。研究上分為，水平多角化與垂直多角化兩種方向，而水平角化則有集中化與複合化的類型，垂直多角化則以向前、向後端整合類型發展。由各學者提出之分類作以下介紹：

多角化的分類由Ansoff(1965)提出，他認為多角化可依產品和顧客特徵分為<sup>24</sup>：

1. 水平多角化：將企業原來所沒有的新產品上市至目標市場，此目標市場是企

<sup>23</sup> 司徒達賢，(2001)，*策略管理新論*，臺北：智勝文化，頁 97-109。

<sup>24</sup> Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy : An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York : McGraw-Hill Book Co. pp.104-132.

業原先已擁有財務、技術和行銷經驗的市場。其最強的共通性是在行銷上的綜效，廠商可繼續利用自己已建立的行銷通路。

2. 垂直整合多角化：進行上、下游關係的發展，若在技術上有較大的關聯性，則可實現的綜效強度，將供應鏈原料與零件生產作為事業延伸方向。
3. 集中式多角化：可分為在行銷或技術或者兩兼備有之互通技術或新產品的相關領域上發展。
4. 複合式多角化：企業進入產品和市場上均屬於無關的產業，在實現綜效上，除了財務上有合作效果外，在其它的功能上較少發揮。

基於 Ansoff(1965)多角化分類的類型<sup>25</sup> Glueck(1976)對多角化策略分類研究中，有分為內部與外部發展，將其與為水平多角化垂直多角化類型做整合，水平多角化包括市場與技術，垂直多角化則有向前與向後整合，發展方式包括內、外部發展方式，如下表 2-2-1 說明<sup>26</sup>：水平多角化中的市場與技術又分為集中與複合化，透過集中化由內部自行技術發展新產品或服務，提供現有市場與顧客，或是複合化由內部發展不同於現有的技術或新產品服務提供不同市場及顧客，而外部併購技術或新產品服務，提供現有市場與顧客，或是複合化由外部併購不同於現有的技術或新產品服務提供不同市場及顧客。而垂直多角化是以向前整合針對內部下游來增加銷售機構(據點)進而出售目前產品及相關產品予以消費者，或外部促進下游銷售機構(據點)合併，方便出售目前之產品及相關產品給消費者，再向後整合上，針對上游內部增設本公司的供應機構(供應鏈)，進而提供目前材料或其它材料的需求，或外部促進合併上游增設本公司的供應機構，進而提供目前材料或其它材料之需求。

---

<sup>25</sup> Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy : An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York : McGraw-Hill Book Co. pp.104-132.

<sup>26</sup> Glueck, W. F. (1976). *Business Policy: Strategy Formation & Management Action*, 2nd ed. New York: McGraw-Hill. pp.119-147.

表2-2-1 Glueck(1976) 多角化策略分類

			內部發展	外部發展	
多角化類型方向	水平多角化	市場	集中化	企業自行發展新產品或服務，來提供給現有市場的顧客。	透過購併其他公司或其他公司發展的新產品或服務，來提供目前既有市場的顧客。
			複合化	企業自行發展新產品或服務，新產品或服務不同於現有的產品線，提供不同市場及顧客新產品或服務。	透過購併其他公司或其他公司發展的新產品或服務，有別於目前擁有之產線，提供不同市場及顧客。
		技術	集中化	利用現有技術為基礎，進行新產品研發。	購併其他使用相同技術的廠商。
			複合化	使用新的技術為基礎，進行新產品研發。	購併其他使用不相同技術的廠商。
	垂直多角化	向前整合	針對下游來增加銷售機構(據點)進而出售目前產品及相關產品予以消費者。	促進下游銷售機構(據點)合併，方便出售目前之產品及相關產品給消費者。	
		向後整合	針對上游增設本公司的供應機構(供應鏈)，進而提供目前材料或其它材料的需	促進合併上游增設本公司的供應機構，進而提供目前材料或其它材料之需求。	

資料來源：Glueck, W. F. (1976). *Business Policy: Strategy Formation & Management Action*, 2nd ed. New York: McGraw-Hill. pp.119-147.



上述探討多角化類型，當廠商為發展進行多角化經營策略時，需考量以何種模式進入新事業體，這對企業來說是相當重要的，因為以何種方式切入多角化將會影響整體的成效運作，一旦決定了某一方式進入多角化，整體組織都必須相當程度的承擔其利弊得失。對此，相關文獻指出一般認為可運用內部發展的方式建立新事業，或者可運用事業收購或合併的外部方式進入新的事業領域。而關於內部與外部發展的類型分類，學者Didrichsen(1972)將多角化進入模式分為：內部發展、購併相關技術、市場與複合成長的企業<sup>27</sup>，他發現採行內部發展與購併其它技術的公司，其公司著重於研究發展、技術及製造層面上；而購併拓展市場相關的企業，則著重於促銷、廣告及配銷通路；複合式成長的企業，則以財務發展為考量基礎，所以對於企業之所以採不同模式進入多角化，主要是配合企業的競爭優勢，針對內部發展，Ramanujam & Varadarajan(1989)也指出，內部發展的多角化，主要是因為企業內部資源可以分享共用。

綜合上述，Roberts & Berry(1985)將多角化類型做一個整理，他們將多角化進入新事業的方式分為內部發展、內部創業、授權、合資、購併、教育性購併與創業投資七種方式<sup>28</sup>，說明並列出其優缺點歸納如下表2-2-2

表2-2-2 多角化進入途徑其優缺點比較

進入方式	主要優點	主要缺點
內部發展 (Internal Development)	使用現有資源	1.耗時過久 2.對新市場不熟悉可能導致失敗
購併 (Mergers & Acquisitions)	迅速進入新市場	母公司可能對新事業不熟悉

<sup>27</sup> Didrichsen, J. (1972). The development of diversified and conglomerate firms in the United States, 1920-1970. *Business History Review*, 46(2):pp.201-219.

<sup>28</sup> Roberts, E. B. & C. A. Berry. (1985). Entering New Business: Selecting Strategies for Success. *Sloan Management Review*, 26(3):pp.3-17.



授權 (Licensing)	1.迅速取得技術進入市場 2.可降低財務風險	1.並非內部技術能力的代替品 2.無專利技術 3.依賴授權者
內部創業 (Internal Venture)	1.使用現有資源 2.可有能力掌握目標市場	公司內部組織氣候不配合
合資 (Joint Venture)	1.提供技術/市場績效 2.分散風險	合資雙方可能有潛在衝突
創業投資 (Venture Capital)	提供新技術及新市場的進入途徑	無法單靠此方式來刺激公司的成長
教育性併購 (Educational Acquisition)	提供新技術、新市場之進入途徑與專業幕僚人員	比創業投資擔負起更多的財務承諾與關鍵員工離職的風險

資料來源：Roberts, E. B. & C. A. Berry. (1985). Entering New Business: Selecting Strategies for Success. *Sloan Management Review*, 26(3):pp.3-17.

根據Roberts & Berry(1985)所提出的七種方式做說明：內部發展，為了活用企業內部資源，而從內部成立一個新的事業實體，並從事研究開發，因為進入新的領域可能會使獲利周期較長，但比起外部併購造成的適應不良，是相對穩健的方式。另一種內部發展方式是內部創業，比起內部發展自主性可能略低，是以現有的企業制度產生的組織發展，其所面對的產品市場可能只與目前企業部分相關，或是延伸，對於企業來說較好掌握與控制，一旦步上軌道也可能使其獨當一面的發展方式。授權方式，是一種外部發展方式，藉由權利金的支付，交換商標、專利、技術、製程等有價物。授權經常是跨國市場的一種策略方式，例如經銷商。一方面，授權的優點在於授權者可以低風險進入新市場，另一方面，被授權者無須從頭開始就可以獲得生產技術或知識，或取得知名品牌商譽利用授權者的經驗，

也是一種低風險的外部發展方式。另外更進一步的外部發展方式為合資，合資對企業的發展而言，有別於授權，並不單純只是為出資設立公司謀利，而是為了獲得合作者的技術，集合股東所擁有的專長或優勢以合作的方式達成出資者的個別目的。因此，出資股東間有關產品市場、生產方式、技術流程等長期合約亦屬合資的形式。比起合資，購併為更積極的外部拓展方式，購併是一種快速且風險極高的外部發展方式，購併分為收購與合併，收購為公司經由交易而取得另一公司的決策控制權（股權收購），或某一資產的經營權（資產收購）；合併是兩家以上的公司歸併為一家的程序。因為法律上多有其不同定義與解釋，在此統稱購併。此外，還有一種購併稱為教育性購併，嚴格來說不算是法律上的購併，而是一種類似入股的方式，其方式為企業運用創業投資方式熟悉新事業，透過與被投資者的持續互動，學習過程中讓企業擁有熟悉新事業的專業人員，作為其重新界定產品、市場方向的基礎。最後是一種專門的創業投資方式，即是創業投資，創業投資以其本身的能力結合資金、技術、管理、市場等投入投資標的，創投機構透過投資案的取得、篩選、評估與合資協議等過程，對不易取得創業資金的高風險、高報酬的事業提供資金，並參與管理，待被投資公司成熟後，將股票出售，回收資金、獲取報酬，尋找新的標的，作週而復始的投資。

總結來說，可得知企業進行多角化及採取何種類型，主要取決於策略動機及資源能力，從策略動機方面相關或非相關多角化，利用水平或垂直多角化追求營運上、財務上或防止競爭的並產生規模經濟提整體競爭力，或是凝聚內部創業精神培養經驗與人才，以及在資源能力方面利用現有市場、技術去擴張向前或向後整合涵蓋供應鏈與銷售層面，並透過內部及外部發展，達到充分利用既有資源能力，追求範疇經濟與綜效之目的。

## 第三節 內部創業相關理論

### 一、 內部創業定義

內部創業(intrapreneur)是由 Gifford Pinchot(1985)所著的 *Intrapreneuring* 書中提出<sup>29</sup>，其意義為(intra + entrepreneur) intra 是指內部，而 entrepreneur 則是「創業家」，本身具有創新創意與冒險犯難的意涵，其創業精神稱 entrepreneurship 指的是獨立自主的外部創業者相較於 intrapreneurship 指的是內部的創業精神，兩者有許多相同與相異之處，Pinchot(1985)將內部創業家(intrapreneur)定義為：「公司內部創業家<sup>30</sup>。」Dollinger (2006)對內部創業的定義為：「現有企業內部的創業行為，在大企業內部發展相對小型的自主性或半自主性的新事業單位，利用現有企業的資源，以獨特的方式來生產各種產品與服務，讓公司的經理人擁有發起倡議與實踐新點子的機會，是一種公司內部的投資事業。」認為內部創業的理由為<sup>31</sup>：「內部創業機制可讓企業擁有的能力：1.快速因應總體宏觀環境的改變。2.推動核心事業以外的多角化發展。3.培育經理人的創新與創業精神。4.建立新的行銷通路。5.投資內部與外部新事業，達到獲利成長的目標。」

### 二、 內部創業動機

在市場競爭下，為了因應瞬息萬變的競爭環境，獲得組織競爭的優勢，除了盡量利用外部的技術、構想與資源，來提升企業的營運能力，並從外界引進更多元的創新元素與能量；另一方面，企業也可以透過內而外的方式，將組織內部尚未利用的創新技術，轉進市場，讓研發產生更大的利用效能和效率，同時將組織內尚未利用的創意與創新透過授權、研發合作、技術移轉、技術擴散或是創新分

<sup>29</sup> Gifford Pinchot III.著，尉騰蛟譯，(1985)，*內部創業*，臺北：長河出版社，頁 8。

<sup>30</sup> Gifford Pinchot III.著，尉騰蛟譯，(1985)，*內部創業*，臺北：長河出版社，頁 8。

<sup>31</sup> Marc J. Dollinger 著，李書政、張紹農譯、劉常勇審定，(2006)，*創業管理：策略與資源*，臺北：智勝文化，頁 358-366。

工模式分享出去，協助組織進入不同市場或創造新的市場，促進創新的流動、分享與擴散，以擴大現有市場的佔有率。官志亮、林三偉(2009)認為內部創業是企業成長與業務多角化的途徑，可以讓組織適應環境並且掌握市場機會，進而創造出另一個存活的空間<sup>32</sup>。而組織為了掌握市場機會必須要保持創新，當前組織創新相關理論多引用Peter F. Drucker(1985)的創新與創業精神理念，強調組織應保持彈性與循序漸進式的自我革新(self-renewing)方式，並指出七種創新機會的來源<sup>33</sup>：「1.意料之外的事件；2.不一致的狀況；3.基於程序需要的創新；4.產業或市場結構的改變；5.人口特性的變動；6.顧客的改變：認知、情緒及意義的改變；7.科學與非科學的新知識之誕生，基於這些組織創新來源，進而激發內部創業的動機可能。」另一方面，Dollinger(2006)指出企業基於資源優勢上會有內部創業的動機有以下<sup>34</sup>：「1.內部創業組織無需憂慮財務資源，並降低內部創業的財務風險。2.母公司可以提供內部新創事業發展所需的各種專業資源，包括：行銷、工程、人事、法律及會計等。3.母公司通常都會擁有一定程度的聲譽與市場能見度，而這些無形資產可為內部創業組織努力與行動帶來早期可信度認可，並為內部新創事業成長帶來策略性的動力。」因此，特別是在大型企業底下，為了利用優勢提升競爭力並考量整體環境的改變，會產生對內部創業的使用動機。

---

<sup>32</sup> 官志亮、林三偉，(2009)，「組織內部創業影響因素與組織績效之關連性研究」，金融創新與科技整合學術研討會，新竹：元培科技大學主辦，頁 3。

<sup>33</sup> Peter F. Drucker 著，蕭富峰、李田樹譯，(2002)，創新與創業精神，臺北：臉譜文化，頁 39-163。

<sup>34</sup> Marc J. Dollinger 著，李書政、張紹農譯、劉常勇審定，(2006)，創業管理：策略與資源，臺北：智勝文化，頁 358-366。

### 三、 內部創業模式與型態

內部創業的型態從創業活動的技術與所有權與控制權做考量以Burgelman & Maidique (1988)所提出的基於企業獲取技術與所有權控制為前提，探討組織創業活動的安排<sup>35</sup>，認為企業可以透過內部安排或外部安排來取得技術，而各種創業活動安排下所產生的控制程度也會因此不同，並指出完全佔有與控制的就是以內部發展與併購，部分佔有與控制，是以多數股權對少數股權，或是合夥、合資方式，控制最少的以部分控制或無佔有的方式有技術授權、特許加盟或長期合約。而從企業參與程度與策略及營運相關性考量，Roberts (1980)從企業參與程度的高低排列成「創業策略光譜<sup>36</sup>」(下圖2-3-1)，並說明公司從事新創事業的發展策略，認為透過內部自行開發的內部創業，由於參與程度最高，組織必須在內部的管理程序下營運，因此所有權與企業投入當然最高，反之企業投資於外部的創業投資機構，所有權較內部發展為少參與程度較低，因此所需的企業投入也較少。



圖 2-3-1 創業策略光譜

資料來源：Roberts, E. B. (1980). New Ventures for corporate growth. *Harvard Business Review*, 58(4):pp.134-142.

<sup>35</sup> Burgelman, R. A. & M. A. Maidique. (1988). *Strategic Management of Technology and Innovation*. Homewood, Illinois: R.D. Irwin. pp.233-235.

<sup>36</sup> Roberts, E. B. (1980). New Ventures for corporate growth. *Harvard Business Review*, 58(4):pp.134-142.



此外，Burgelman (1984) 又以「策略重要性」及「營運相關性」兩構面來考量新創事業的組織設計<sup>37</sup>，其「策略重要性」包括企業對於管理新事業的控制需求程度考量，當企業的對於新創事業的策略需求重要性很高時，兩者必須高度連結；重要性需求不明顯時，給予相當程度的策略管理空間；當重要性需求很低時，新創事業可能與企業分離。其「營運相關性」包括企業在同時管理既有事業與新創事業上的利用效率考量，當既有事業與新創事業的營運相關性很高時，經由整合或訂定關係契約使新、舊事業的資訊及技術能充分運用交流；部分相關時，新、舊事業的作業流程基本上應分離，協調整合上由個別整合者或任務機制來擔任相互的調整的角色；相關性低時，新創事業與既有事業應完全分離，以避免彼此干擾及溝通協商上產生無效率。因此，當新創事業的策略重要性及營運相關性與企業相關性很高時，對新創事業會傾向採取「直接整合」。反之，當新事業的策略重要性及營運相關性很低時，對新創事業「完全分拆」是適合的決策，因此對於新創事業的決策須建立在企業及內部創業組織對整體構面審慎考量評估。

#### 四、 內部創業流程與阻礙

內部創業有其重要的流程，掌握這些流程是邁向創業成功的必要條件，根據 Dollinger(2006)認為內部創業的流程可分為五個階段<sup>38</sup>：「1.必須發掘機會：內部創業機會主要來自於組織內作業流程或是組織外的關係網路，或是利用意外事件來發掘新創意點子。2.建立業務關聯：內部創業組織須在企業既有官僚體系內發展各種關係，以利獲取支援創新專案所需資源並建立創新構想與與內部業務的關聯性以及內部創業計畫書。3.爭取資源：在內部創業時去尋找實體、財務、技術、組織、人力及聲譽等各種資源，這些資源需具有稀少、有價值、難以模仿且不可

<sup>37</sup> Burgelman, R. A. (1984). Designs for corporate entrepreneurship in established firms. *California Management Review*, 26(3):154-166.

<sup>38</sup> Marc J. Dollinger 著，李書政、張紹農譯、劉常勇審定，(2006)，創業管理：策略與資源，臺北：智勝文化，頁 358-366。



替代的策略性優勢。4.專案執行：先評估內部創業的產業環境，制定適合的營運戰略與戰術後，再建立內部新事業與外部資源之間的連結，包括引進外部人才與技術，並與外部企業進行策略聯盟。新創事業需具有願景目標，採利於自主發展的策略，同時建立評估績效機制，以評估新創事業推行成果。5.事業完成：完成推行後，內部新事業可能被企業拆解，或者保持獲利而繼續經營保留，也可能自母公司分割出去，成為一家完全獨立自主的新事業體。」如果上述都能順利達成，才是一個完整的且具有成效的創業流程。除此之外，在內部創業的障礙方面，也必須注意避免及克服，才能使內部創業順利達到目標，Dollinger(2006)提出內部創業的障礙有以下各項<sup>39</sup>：1.企業官僚體系僵固，當新創事業要快速發展時，可能遭遇到內部各層級規定的阻礙。2.內部產品相互競爭，新創事業的產品可能會威脅到母企業既有的產品市場。3.資源需求競爭，在資源有限情況下，產生排擠效應。4.員工抗拒變革。5.組織存在結構性障礙，缺乏具有創業創新能力的人才。6.內部新創事業的員工沒有所有權，因而降低員工承諾投入的意願。7.具有創業精神的員工在受限於企業內部環境中，無法像外部創業能夠自由發揮所長。

本文認為內部創業的推行過程首先必須要得到企業組織的支持，並具備組織合作氛圍、跨職能團隊結合，過程中持續性與達到目標的決心，不斷克服阻礙與困難來傳播新概念與想法，而團隊整體的信心與對組織政治與動態的經驗、經營管理、技術克服與實現能力皆相當重要，用Garvin & Levesque(2006)的一句話來說：「企業必須在下面三個領域，策略、營運及組織，謹守平衡之道，才能鼓勵企業內部創業的風氣<sup>40</sup>。」

---

<sup>39</sup> Marc J. Dollinger 著，李書政、張紹農譯、劉常勇審定，(2006)，創業管理：策略與資源，臺北：智勝文化，頁 358-366。

<sup>40</sup> David A. Garvin & Lynne C. Levesque 著，胡瑋珊譯，(2006)，「走在內部創業鋼索上」，哈佛商業評論，新版第 2 期 10 月，頁 72-85。

## 第四節 創業關鍵成功因素

### 一、 創業活動關鍵因素

在創業活動中有必要掌握的關鍵因子與面向，以創業管理來說Gartner(1985)便指出創業管理是由資源能力、環境、創業成員及組織四個構面所集成新事業開發<sup>41</sup>，能掌握關鍵資源及技術與發展獨特的創造能力，並配合機會、運用資源能力與管理策略相互結合，將是創業家成功的關鍵因素。而創業最重要的資源來源，以及何種資源必須掌握，Dollinger (2006)便以資源基礎論來探討創業管理，認為資源基礎是競爭優勢的形成原因，創業者利用策略性資源來推動創業活動並獲得成功。並將資源分為以下六種型態<sup>42</sup>：「1. 實體資源(Physical resources)：企業在從事經營活動時所需要用到的有形資產，例如：廠房、土地等等。2. 聲譽資源(Reputational resources)：社會大眾對於企業的看法，在產品顧客的品牌忠誠度及企業形象上。3. 組織資源(Organizational resources)：包括組織結構、作業流程、工作規範及品質系統等等。管理系統包括資訊提供、策略規劃、決策系統以及組織內正式或非正式的計畫活動。4. 財務資源(Financial resources)：表現於財務報表上，例如：企業舉債能力、增資新股及營運資金行為等。5. 智慧與人力資源(Intellectual & human resources)：含括了創業家與創業團隊的專業智慧、判斷力、視野、願景及人際網絡關係。6. 技術資源(Technological resources)：是由關鍵技術、製造流程、作業系統、生產設備等所組成並有效地運用技術的方法。」

此外，良好營運的企業組織必須事前設計關鍵的創業模式，並使其順利運用在商業活動在創業模式設計上，劉常勇(2002)認為當創業者評估創業計畫的時

---

<sup>41</sup> Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10(4):pp.696-706.

<sup>42</sup> Marc J. Dollinger 著，李書政、張紹農譯、劉常勇審定，(2006)，創業管理：策略與資源，臺北：智勝文化，頁 40。

候，主要考量兩個關鍵要點<sup>43</sup>，一是看經營團隊成員的能力與素質，二是看經營計畫是否能夠呈現明顯的競爭優勢。而創業計畫須提出具有差異化的事業經營模式，並且在市場上呈現競爭優勢，將可用來判斷這項創業計畫是否具有成功的可能性。而設計具有競爭優勢的事業經營模式，是所有創業活動事前必須要學習的課程，Hamel (2000)就指出一個好的事業經營模式內涵，必須要包括「核心策略」(Core Strategy)、「策略性資源」(Strategic Resources)、「顧客關係體系」(Customer Relation Infrastructure)、「價值網路」(Value Net)四大關鍵構面<sup>44</sup>。唯有充分掌握這四大關鍵構面的核心，並加以搭配整合，才可能建構出具有競爭優勢的新事業經營模式，四大關鍵構面如圖 2-4-1：

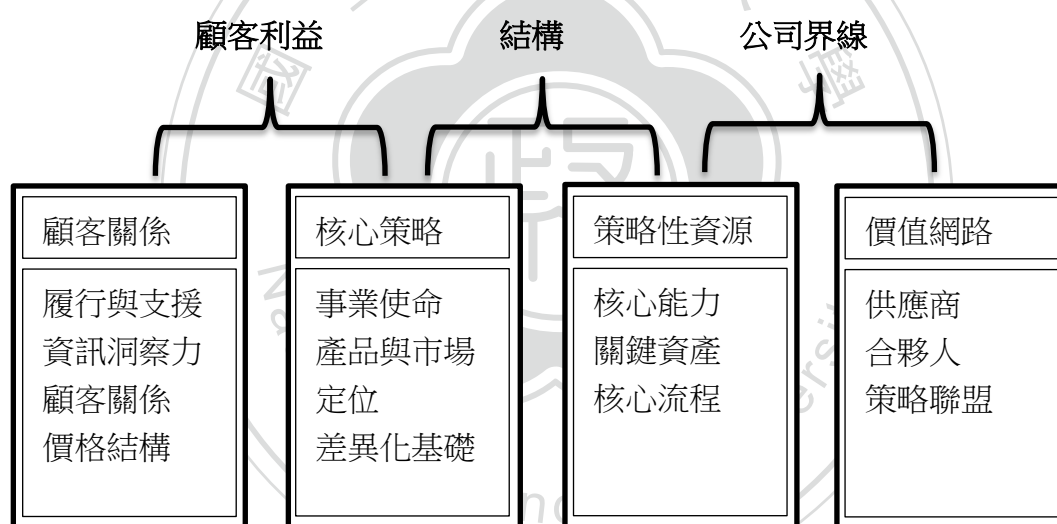


圖 2-4-1 事業經營結構模式

資料來源：Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution*. Boston, MA: Harvard Business School Press. p.10.

<sup>43</sup> 劉常勇，(2002)，創業管理的 12 堂課，臺北：天下文化，頁 60。

<sup>44</sup> Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution*. Boston, MA: Harvard Business School Press. p.10.

#### 1. 核心策略：

訂定新創事業的使命與目標，產品與市場範圍及如何創造差異化。事業計畫，要能夠明確指出新事業的產品與市場範圍，並說明在此市場中本身的定位與能力方面與其他競爭者差異之所在。

#### 2. 策略性資源：

事業經營模式必須要清楚呈現核心能力的意義內涵，利用策略性資產的特徵，配合強化創造競爭優勢的核心流程，並說明，核心策略與策略性資源之間的搭配關係。其內容為如何運用核心能力、策略性資產與核心流程三者的結合，選定市場範圍創建差異化競爭優勢的基礎，並且達成核心策略的事業使命與目標。

#### 3. 顧客關係體系：

建構顧客服務與市場行銷體系，包括接觸吸引顧客，以本身提出的創新產品引起顧客興趣與需求，如何有效蒐集顧客資訊，掌握顧客需求，並洞察市場中尚未被滿足的潛在需求，如何建立與顧客間親密深厚的關係，從而培養顧客忠誠，以成為最寶貴的企業資產，如何發展符合企業與顧客雙方利益的價格結構。顧客利益是結合經營策略與市場機會的最關鍵因素，因為企業利益乃自於顧客需求，因此企業的策略與核心資源都必須要有利於創造顧客利益，具有競爭力的經營模式便是顧客利益與需求之所在，創造明顯競爭優勢就應該要由能否創造明顯的顧客利益來檢驗其價值。

#### 4. 價值網絡：

經營模式需要界定本身投入的範圍與程度，界定哪些是由自己來做，哪些可以委外生產與代工服務，並思考策略聯盟與發展產業中的合作夥伴關係。一般而言，企業所具備的核心能力與差異化資源基礎，都是建構在發展的專業領域範圍內，因此在不具有優勢的專業領域，尋求與它人合作與策略聯盟，並形成產業內的價值網絡關係，是比較正確的經營觀念。

基於整理上述後認為，好的事業經營模式必須要能清楚交代上述四個構面的內容與特色，將這四個構面進行完美的整合搭配，並能夠呈現經營模式的獨特性與創造顧客利益，進而發展產生規模經濟效益提高獲利能力與維持競爭優勢的策略。此外，有些經營模式，雖然具有創新的獨特性，但缺乏建立他人進入障礙的能力，因此優勢很難維持，因此光有獨特性還不夠，維持優勢能力也是非常重要的，且在任何事業經營模式中，都會有一些關鍵性資源，能夠掌握這些關鍵性資源，才能於市場居於優勢競爭地位。

## 二、 關鍵成功因素蒐集確認

在關鍵成功因素(Key Success Factors，以下簡稱：KSF)的蒐集與確認方面，Daniel(1961)認為一個企業資訊系統必須經過分辨與選擇，同時必須要集中於產業的成功因素上，大多數的產業都具有三至六項決定成功的關鍵因素<sup>45</sup>。企業若要成功，必須在這些要素上有優質的表現，同時成功因素是管理者可以控制的。而 Rockart(1979)也認為關鍵成功因素是企業的某些關鍵領域，若企業在此領域執行結果不確實，組織的努力就無法達成預期目標<sup>46</sup>。關鍵成功因素是決策的重要來源，可提供高階管理者做有效的判斷，要找出 KSF 可透過與高階主管個別深入訪談的方式獲得，並且對於關鍵因素的調查方向 Rockart(1979)認為要找出關鍵成功因素有四個主要方向<sup>47</sup>:1.特定產業結構、2.競爭策略、產業定位及地理區域、3.環境因子、4.暫時性因子。而從總體與個體層次方面，Leidecker & Bruno (1984)認為關鍵成功因素，在總體面對於未來的方向有比較清楚的建構，在個體面可使

---

<sup>45</sup> Daniel, R. D. (1961). Management Information Crisis. *Harvard Business Review*, 39(5):pp.111-121.

<sup>46</sup> Rockart, J. F. (1979). Chief Executives Define Their Own Data Needs. *Harvard Business Review*, 57(2):pp.81-93.

<sup>47</sup> Rockart, J. F. (1979). Chief Executives Define Their Own Data Needs. *Harvard Business Review*, 57(2):pp.81-93.



管理人員集中焦點，對於企業管理與運作上有直接的關連<sup>48</sup>。另一方面，對於關鍵成功因素的內容屬性 Aaker(1984)認為關鍵成功因素的型態有兩種<sup>49</sup>：1. 具策略必要性：擁有此種 KSF 不一定能取得競爭優勢，本身企業跟其他競爭者也同樣擁有，但企業若缺少此種 KSF，將有導致嚴重的後果，因此屬於策略上必要擁有的要素。2. 具策略強勢性：指企業所專門擅長的核心資源，此能力或資產能為企業取得競爭優勢，是與其他競爭者的差異性資源。

綜合上述，關鍵成功因素的來源大致可分為總體環境面、產業面及企業個體三個層次。就外部環境來說，需考量社會型態及產業結構的變化。而內部環境則必須檢視企業個體的整個營運環節，各個階段的價值評估，考量上述條件後建構一套事業經營模式，其中必須包括「核心策略」、「策略性資源」、「顧客關係體系」、「價值網絡」，要具有成功的創業與條件必須要掌握其中必要的關鍵因素建立基礎，取得獨特專長的核心關鍵資源，建立競爭優勢。本研究使用的方法則包括與專業人員深入訪談、相關理論文獻探討及相關產業與環境之資料蒐集加以分析。

---

<sup>48</sup> Leidecker, J. K. & Albert V. Bruno. (1984). Identifying and Using Critical Success Factor. *Long Range Planning*, 17(1):pp.23-32.

<sup>49</sup> Aaker, D. A. (1984). *Developing Business Strategy*. New York: John Willey and Sons, Inc. pp.24-70.



## 第三章 個案簡介

本研究個案對象為零售業藥妝通路公司(以下簡稱：本案例)，其為國內知名多角化集團轉投資之事業與旗下具有虛擬平台資訊服務的便利商店、物流公司屬於同集團。本章將簡介其母公司，接著以藥妝通路公司為核心，介紹「實體通路端」搭配「物流端」與「虛擬平台資訊端」公司營運內容為本章探討重點。

母公司目前為台灣最大零售通路商，店數達 4849 間，以「真誠、創新、共享」的企業文化朝國際化、多角化、多元化的經營模式邁進，經營 20 多年以來，陸陸續續地成立了數十家公司，已有多家進入台灣服務業 500 大之列，近年來整合集團旗下所有流通之相關企業成立次集團，目前整個次集團各業種總店數已超過 5,100 家，建構起堅強的物流、情報、後勤等支援體系，形成在台灣難以撼動的通路優勢。

### 一、 實體通路藥粧公司

實體通路藥粧公司蘊含「健康」和「美麗」兩大要素，其所指的是藥妝店商品服務的兩大核心。藥粧公司成立於 1995 年 7 月由母公司 100% 投資，期初設定資本額新台幣五千萬元，在台北市國父紀念館旁開設第一家門市，經營團隊秉持著「誠信、關懷、團隊合作」的經營理念，追求企業永續經營及成長，除整體營運穩定外，獲利狀況也逐年提昇，是國內服務業排名 200 大之內，2008 年榮獲管理雜誌舉辦之台灣區消費者理想品牌調查「藥妝店第一品牌」，顯示高度專業新形象已獲消費者肯定。以個人商店之經營模式，採取日式風格走向，學習日本知名藥妝店的經營方式，跨足藥品及化妝品零售事業。這是集團發展出的第三個通路連鎖系統並列為流通次集團旗下 29 家關係企業中三大明星產業。由於母集團為連鎖便利商店之龍頭，挾其雄厚實力，扶助公司成立及發展，對於國內連鎖藥局的業態，有顯著的影響。

## 二、 關係企業物流公司

物流公司成立於在 1990 年，母公司成立第 500 家店便利商店門市後，基於專業分工及必須肩負起集團「物統革新」之使命，自母公司行銷部所屬的「物流課」獨立出來，乃於同年 9 月 25 日正式獨立、誕生，同時朝向物流現代化的路往起步邁進。物流公司由母公司、旗下便利商店與其他公司共同出資，成立了這家公司，成立的主要目的在於服務支援旗下便利商店所需商品的行銷與配送。物流公司以架構「最 SMART 的物流」為目標，提供 Total Solution 的物流服務是該公司服務客戶的理念，並連續多年榮獲天下雜誌舉辦的「五百大服務業」調查中倉儲運輸業的第一名，目前擁有零售業、餐飲業及批發業等不同業態的十多家客戶，橫跨常溫、恆溫、冷藏、冷凍等全溫層的物流服務領域。

物流公司目前管理超過三萬種商品，服務超過五千家以上的門市，綿密的物流網穿透全台灣三百多個鄉鎮，每天的配送里程加總，可繞行地球一圈。並在台灣北中南設置了十一個物流倉儲中心及兩個離島分倉，不只滿足客戶在台灣本島的物流需求，也全力協助客戶在離島的業務營運，將物流服務拓展至澎湖、金門、馬祖、綠島等離島地區。

## 三、 虛擬平台資訊端公司

便利商店透過虛擬平台即多媒體事務機(Multimedia Kiosk, 以下簡稱 MMK)，為一種配有觸控螢幕的電腦裝置，便利商店業者可透過設置於店內的這種裝置，提供許多商品與服務，最早導入的業者為日本便利商店業者 Sunkus，後續其他業者陸續導入但成效不一，其中日本 Lawson 便利商店的 Loppi 為發展最成功者，又以可販售各種票券功能的 Lawson Ticket 最有名氣，以提供保險、費用繳交等多項功能，在台灣最早導入者為 2003 年萊爾富商店 Life-ET，此後，台灣各家便利商店的 MMK 服務，各家皆為滿足了基本服務項目，利用最小的空間創造最大

的利潤，「第二層樓」的虛擬賣場概念已成發展趨勢，本研究介紹的虛擬平台即多媒體事務機服務項目如下表 3-2：

表3-2 多媒體事務機服務項目

多媒體事務機服務項目	
列印/掃描	海報分割列印、列印圖片、列印文件
購票	電影票、娛樂票、運動票、交通票
休閒旅遊	主題樂園、旅遊票卷、飯店訂房、好康特惠活動、觀光活動
數位生活	命理服務、手機娛樂、考生服務、計程車叫車、黑貓宅急便服務、法律小幫手、健康小站
下載	下載隨身傳真、個人文件、企業會員文件上傳、動漫連載、授權圖像、觀光資訊、門診表、申請表、試卷下載、政令宣導
紅利	信用卡、加油站會員、遊戲會員、百貨公司會員
繳費	政府規費(交通罰單、駕行照換發、高速公路電子收費 ETC、停車費、汽車燃料使用費、違反汽車強制責任罰緩)、訂購繳費、虛擬帳號、金融服務、慈善捐款、電信、公共事業、代碼繳費、金融服務、會員繳費、慈善捐款、虛擬帳號、外籍專區、訂購服務、電信、有線電視
訂購	網路購物與資訊查詢(包括本研究藥粧公司之商品)
儲值	遊戲點數、遊戲虛寶、電信增值、國際電話
申辦服務	電信申請、會員申請、金融服務、保險服務、委託刊登、政府申辦(ex:申辦 ETC)、線上點燈、合作廠商
好康遊戲	抽獎活動、會員兌換活動

資料來源：本研究整理

## 第四章 個案分析與探討

本案例藥粧公司創業前 7 年為虧損狀態，2002 年 8 月領先其他藥妝業引進醫學美容商品，打破市場只有沙龍、醫學美容診所等少數通路銷售的不便，以提供消費者更具有療效的專業級保養品，2003 年 7 月新形象店開幕，在店中開闢一個獨立且舒適的「健美相談室」以提供專業諮詢及眾多免費諮詢與檢測，2003 年 10 月以「健美相談室」為名，創立免費贈閱的專業月刊於各店供索；並在網站上設立 24 小時回覆電子信箱，由專業藥師團隊負責，提供消費者免費的諮詢服務。2003 年首度轉虧為盈，當年營業額成長 32% 為 23.79 億元，其後營業額平均每年 18% 的成長率成長。以下表 4-1 本案例藥妝公司美沿革

表4-1本案例藥粧公司沿革

年份	沿革
1995	歷經半年籌劃，藥粧公司由國內最大連鎖通路商百分之百投資設立，為首家將日本藥妝概念導入台灣者，9 月於台北市國父紀念館旁開設第一家門市。
1999	元月，首度進駐大學校園商圈，位於台北市的政大門市開幕。首家捷運型門市於 8 月開幕，開啟交通轉運店型新里程。
2000	全面導入商品百分百中央倉配送政策，以提升商品迴轉效率與門市管理品質；9 月第 50 家門市開幕；11 月首創藥妝界導入會員制度，提供忠誠優惠專案與紅利回饋制。
2002	以藥粧通路品牌為名之女性情報誌創刊上市；8 月首創藥妝業引進醫學美容商品，提供消費者更具理療性專業級保養品。
2003	與台灣 cGMP 藥廠—永信藥品策略聯盟，陸續推出各族群所需之保健食品，以因應「自我療護」新紀元；7 月第一代新形

	象店開幕，配有獨立專業免費諮詢空間；11 月第 100 店開幕；12 月於台灣連鎖暨加盟協會舉辦之「優良傑出店長選拔活動」中入圍優良店長，更囊括「零售百貨一般店組」三項傑出店長榮耀。
2004	首創業界與中正社區大學合作，開設丙級美容師培訓班計畫性培訓門市專業美容人才；6 月舉辦首屆「健康減重戰鬥贏」，於門市免費提供消費者健康減重情報，並舉辦產官學界之健康減重座談會。7 月導入第三代日本藥妝銷售時點情報系統 (Point Of Sales，以下簡稱：P.O.S.)系統，支援公司業務行銷革新。
2005	十周年慶，推出首支企業歌曲於全國通路獨家播放；3 月，在中國第一店於深圳開幕。
2006	達成第 200 店門市新里程碑，企業內美容師養成計劃已達成超過 200 人次參與並取得執照。
2007	自有品牌維他命上市；4 月，跨足台灣虛擬網路市場，與多家網路購物策略聯盟發展網路門市；5 月第二代新形象店首家門市開幕，並對媒體首次公開新企業識別系統；10 月達成 250 店規模，在中國版圖擴及廣州市場。
2008	獲評消費者理想藥妝品牌第一名（2008 年管理雜誌、2009 年蟬連第一名殊榮）。
2009	蟬連管理雜誌評選消費者理想藥妝品牌第一名。
2010	15 週年慶，推出企業專書。在台灣獲得第八屆遠見雜誌傑出服務獎-藥妝通路首獎殊榮。推出領先業界，架上保健食品全面通過 SGS 六大項安全檢驗，為民眾把關。



2011	台灣實體通路會員突破百萬人，並導入點元立即折現金的優惠服務。積極參與社區小站服務活動，並由專業藥師、美容諮詢師與現場民眾分享專業生活議題。官方臉書於 3/8 婦女節正式開站。領先業界導入面膜 SGS 五大安心認證檢測。
2012	第二家離島型門市-金門門市 2 月 17 日開幕，以加強服務離島消費者；5 月改版官網全新導入藥師/美諮師線上 e 諮詢服務，前總經理 8 月回任總經理；首位由藝人代言系列廣告於 8 月推出，大受年輕小資女歡迎；9 月會員專屬網頁上線，提供會員線上點數即時查詢；12 月參加 TCFA(加盟連鎖店協會) 獲頒傑出服務店長 4 席、優良服務店長 2 席與 3 座「門市服務最佳品質獎」。
2013	獲管理雜誌-2013 年理想品牌-藥妝組第一名。

資料來源：本案例藥粧公司與本研究整理

其經營理念四點為核心經營理念，逐步務實達成台灣藥妝第一品牌的目標：

1. 以顧客最高滿意度為目標，所有制度系統及作業流程皆以此為本，堅持顧客永遠第一。
2. 以門市經營為導向，重視後勤人員的「現場主義」，以快速反應並改善門市經營問題為重要核心。
3. 重視人才培訓，符合專業藥妝經營所需，以達公司快速成長需求。
4. 以「創新」經營概念，為公司注入追求卓越的活水源頭，使企業能永續經營；以「成為消費者最佳的健康美麗生活夥伴」為理念，傳達「關心每一個人，使每一個人更健康、更美麗」的企業使命。

組織以人力最精簡、層級最少為原則。其內部員工部分是由母集團的班底轉入，總經理下設營業、行銷、管理及系統企劃四個部門，其主要負責功能如下：



- (1)行銷部:門市設計、商品規劃、採購、行銷規劃與物流系統
- (2)營業部：門市經營與加盟企劃、人力發展
- (3)管理部:財務、會計、總務、人事
- (4)系統企劃部:資訊系統包括：供應鏈管理系統(Supply Chain Management，以下簡稱：S.C.M.)、銷售時點情報系統(Point Of Sales，以下簡稱：P.O.S.)  
控制與計畫
- (5)發展工程部:店舖發展、工程建設

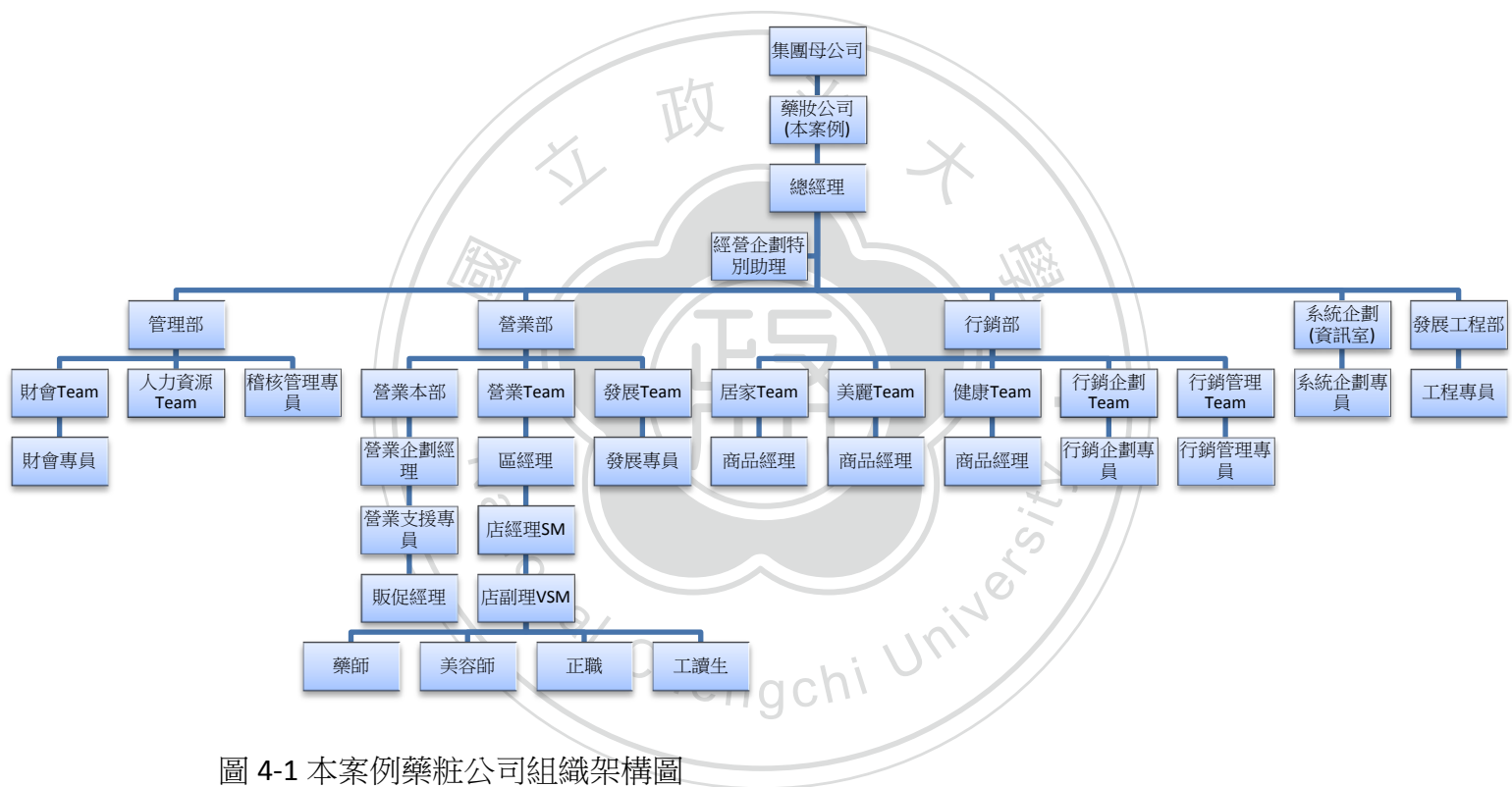


圖 4-1 本案例藥粧公司組織架構圖

資料來源：本案例藥粧公司與本研究整理

## 一、 藥粧公司內部創業發展

新店拓展人事組織方面主要由現任員工選任，但被選任人員需經由內部升等考核才能具備備選任資格，例如：新店經理由現任店副理升任，任何員工都需由基層店員做起，了解第一線市場經營運作，然後經由內部考核與專長分配調動職位。各分店於開幕或特殊活動特價優惠可提報區經理，區經理有相當權限同意其分店執行。各層級皆有其營業目標，達到目標公司將給予相當之獎勵報酬，其中店經理相對於其他層級較高的獎勵比例。

在實體店面規劃部分，採日系藥妝店風格，店舖走小規模路線標準坪數在 25~40 坪之間，雖然小於主要競爭對手，但善用坪效商品排列也較為密集，強調整潔明亮，新品擺設醒目。展店選址由總公司評估，以商圈為主要考量，由發展工程部負責執行工程。以下由本研究整理並搭配教育部全國通識教育訊網「創業規劃管理」教材手冊<sup>50</sup>的商圈調查與立地評估條件：

### (一)、徒步為主的商圈

徒步為主的商圈，以店為中心，半徑約 300 公尺來設定，以走得到且快速方便為主，例如商業區、住宅區等皆是。

### (二)、車輛動線為主體之商圈

此種商圈大多設置於郊外或下班路線上，有方便的停車空間及良好的視覺效果，可滿足流動車輛所需的商品，例如：交流道附近及郊外主動線上。如以區域的大小加以分類，則有下列幾種型態圖 4-1-1：

#### 1. 鄰近中心區

其商圈的設定大約在半徑 200~500 公尺左右，亦即俗稱的徒步商圈，此類型商圈分佈在每個地區人口較密集的地方或商業集中地。

<sup>50</sup> 教育部提升技職校院學生通識教育及語文應用能力改善計畫課程規劃委員會，教育部全國通識教育訊網「創業規劃管理」教材手冊-第六單元商圈調查與土地評估，教育部全國通識教育訊網，頁 1-11。

## 2. 生活商圈

半徑在 500~1500 公尺的範圍，一般稱之為生活商圈，例如新店、淡水等地區。

## 3. 地域商圈

半徑在 2000~4000 公尺的範圍此為地區中心更廣的商圈，例如三重、中永和等。

## 4. 都市部分商圈

通常指公車路線集結的地方，可以轉換車而形成交通集會地，例如士林、公館等。

## 5. 都市全域商圈

商圈可涵蓋的範圍，可能是整個都市的四周，其交通流量或人潮流量的層面，可能來自四面八方，例如：以前的西門町及現在的東區等。

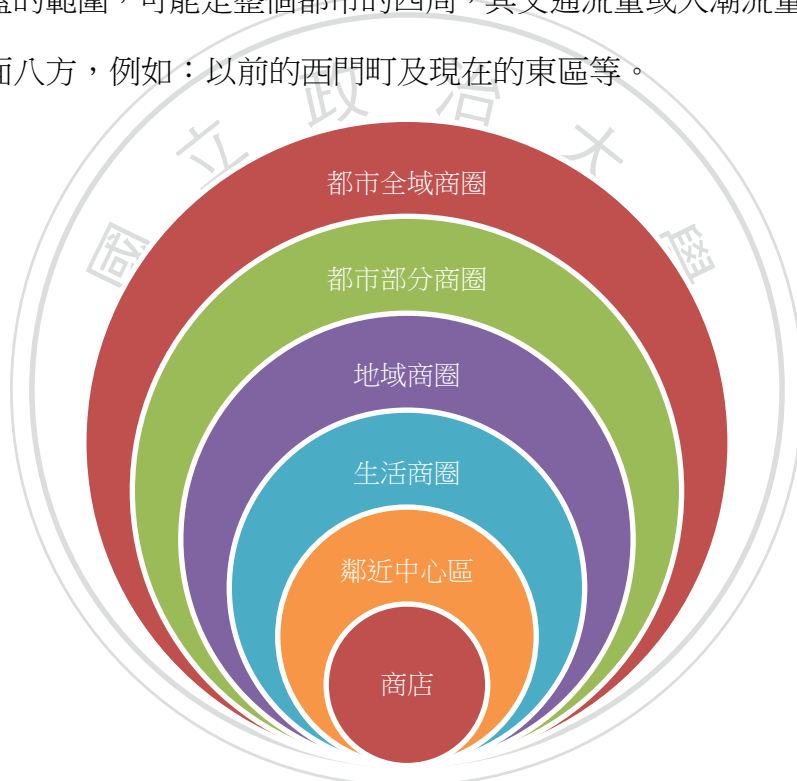


圖 4-1-1 商圈範圍劃分

資料來源：本研究整理自教育部提升技職校院學生通識教育及語文應用能力改善計畫課程規劃委員會，教育部全國通識教育訊網「創業規劃管理」教材手冊-第六單元商圈調查與土地評估，教育部全國通識教育訊網，頁 1-11。

另外，展店還必須考量消費商圈內容與立地分析，比如說人口特點主要包括地區人口規模、家庭數量、收入分配、受教育程度和年齡分佈等。在確定商圈範

圍後，可以通過人口統計資料瞭解商圈內的詳細情況併進行彙總分析。商圈分析的最主要內容在於人口密度，在評估商圈時也要綜合考慮諸多其他的人口特點。除了人口以外，還有其人口收入的經濟基礎，因此，基本上本案例展店較偏向多元化的經濟結構，展店附近擁有許多彼此關聯不大的產業和金融機構，而他們考慮以下一些經濟因素為：各行業或各類行業從業人員的比例，運輸網路，銀行機構。最後在考量競爭狀況和市場飽和度，他們著重分析的因素為：現有商店的數量、規模，新開店的發展速度，各商店的優勢與劣勢，近期與長遠的發展趨勢以及市場飽和度等，這些指標與地區的人口數量和增長速度聯繫起來綜合分析。綜合這些考量後，本案例的展店流程如圖 4-1-2：

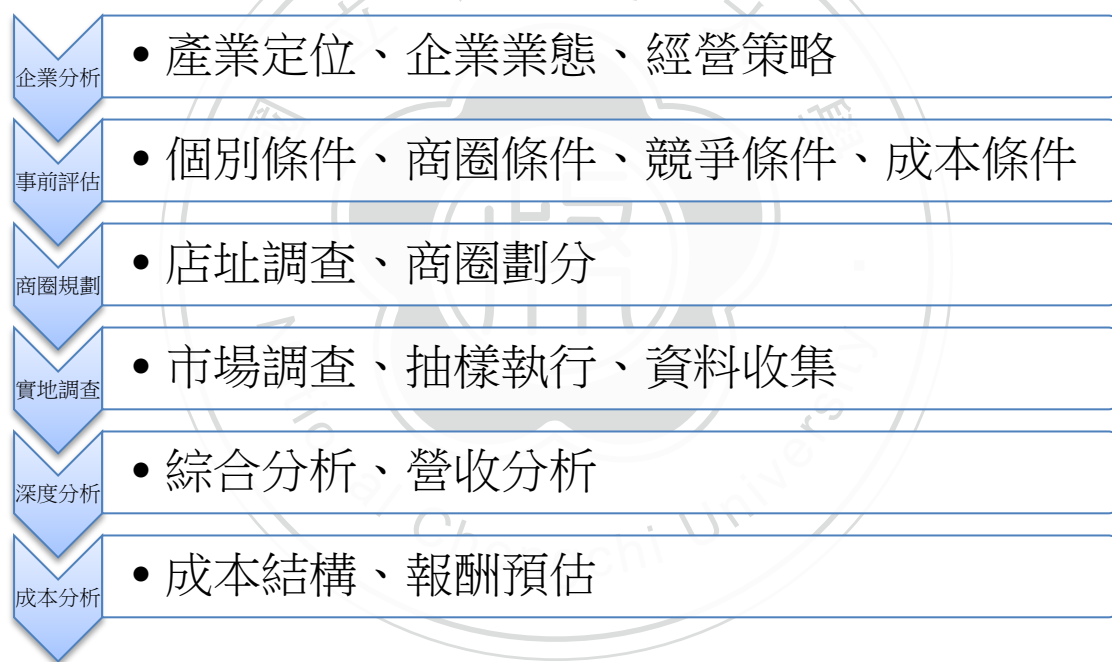


圖 4-1-2 展店流程

資料來源：本研究整理

目前本案例店數為 364 分店如圖 4-1-3，近年店數成長趨緩著重於分店品質改善，產品與服務創新及行銷創新，從最早期「健康相談室」到今年推出「健康管理平台」，測量民眾血壓、血糖、血脂等健康資訊，並上傳雲端網路平台，提供健康管理服務，在旗艦店更提供免費高階膚質檢測諮詢，可深層探照肌膚並放大表皮，進行水分、油份、毛孔、彈性、透明度五大指標檢測。店面設計在 2007 年換上橘色店型，目前仍有新店型設計於特定分店測試中。

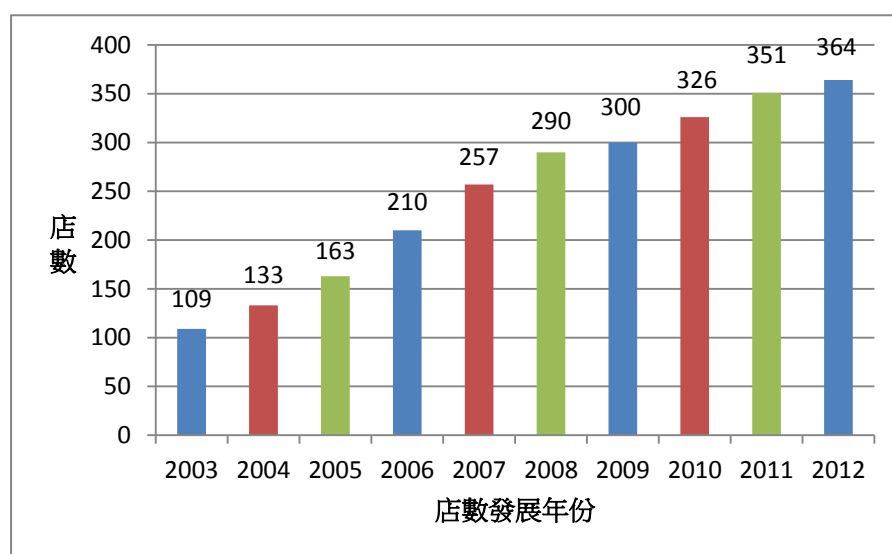


圖 4-1-3 本案例店數成長

資料來源：本案例藥粧公司與本研究整理

產品方面，獨家引進多種日本商品，開架式化妝品也為國內藥妝店中最多者，多達 2500 種品類。商品類別分為「健康」、「美麗」、「居家」三大類，商品結構為 40%為健康類商口，35%為美麗類商品，以及 25%為生活用品，為國內同業中藥品與妝品比例最接近平衡的一家。商品總品項數約 7000 至 8000 種。商品結構中自有品牌僅約 100 餘種，其中 35%是化妝保養類產品，45%是健康醫藥用品，20%為日常生活用品。主要顧客群為 25 到 45 歲的女性。自有品牌商品有 100 多種，營業額逐年增加，以 2011 來說其營業額達 82.5 億元，稅後純益達 3.3 億元

為該集團轉投資事業之首。如圖 4-1-4

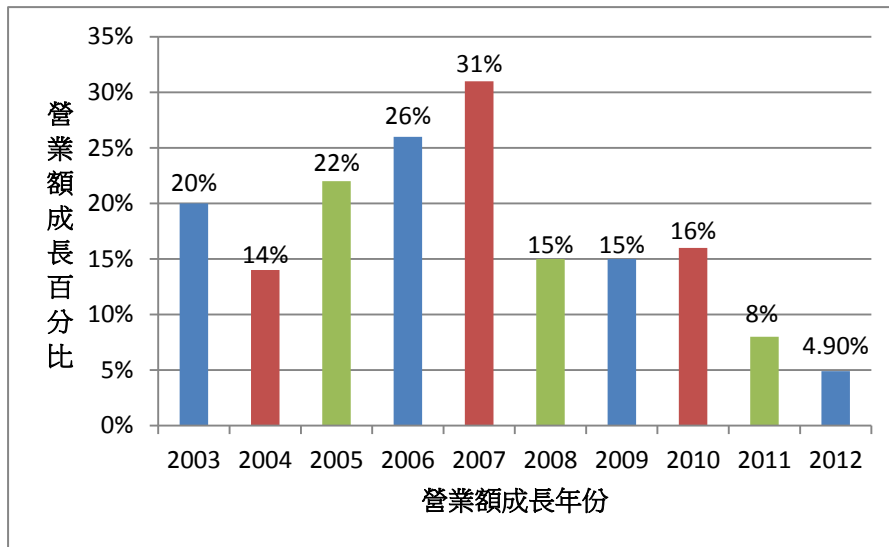


圖 4-1-4 本案例營業額成長

資料來源：本案例藥粧公司與本研究整理

## 二、 物流公司供應鏈網路

本案例的物流模式為：供應商與本案例總公司洽談商品上架販售事宜之後，即由倉儲物流中心（物流公司）負責向供應商下單以備庫存，本案例藥妝門市再向倉儲物流中心下單，由倉儲物流中心負責檢貨、配送到全國各地的藥妝門市，讓消費者購買。而在物流中心採購流程上，本案例各分店有 90% 是透過本身的物流中心再向廠商採購，另外 10% 是各分店直接向廠商訂貨，但所有訂貨資料皆會傳回到總部。物流中心訂貨的商品，約一星期三次以盤點機向物流中心訂貨，廠商將貨物送到物流中心，而配送車隊一星期三次配送至各分店；而直接向廠商訂貨的產品，將由廠商直接配貨至各分店。而物流中心也提供流通加工包裝、貼標籤和退貨處理，分店藥師與門市人員專注於銷售產品上，產品上架陳列方式整體來說是由總部規劃，內部細節設置方式則由店員自行決定。



### 三、 本案例藥妝公司相關系統導入

以往在採購上需有大批採購人員，平均每個採購人員每天需面對 30 餘家供應商，耗費大量資源和供應商洽談新商品過程費時費力，決定採購上架的商品，還須需足夠專門負責輸入的人員，如同生產線般規模，逐一將商品資料輸入進電腦，而每個月至少需輸入近萬筆以上的商品資料。而本案例的物流商關係企業，對於供應商也採傳真下單，常因傳真機紙張不足導致傳真中斷延誤時機，供應商同時需接到物流中心的訂單後才能備貨，很難監控安全庫存量，且要是供應商當時該商品正好無庫存，就趕不及新商品上架的速度，不僅過程繁瑣且容易造成商品誤訂或交貨期延誤的現象發生。

為了以有效控制庫存、準時交貨、建立低成本作業流程與廠商快速回應，本案例藥妝公司與數百家供應商和物流公司共同導入 S.C.M. 供應鏈管理系統，系統透過電腦網路和上游數百家供應商、集中物流中心與物流公司建立起線上訂貨、庫存查詢、驗收資料查詢、線上下庫訂貨單與退貨單、發送電子通告的功能。

以網路訂貨取代傳真訂貨方式，供應商作業時間變成 24 小時無休的接單處理，減少收傳真人工輸入作業，對物流中心而言，以往收到供應商訂單後，進行調貨、出貨作業約需 4 個工作天，導入 S.C.M. 系統後，供應商可隨著掌握庫存數量及早備貨，在收到訂單後立即出貨，使得交貨速度整整節省了 2 天。S.C.M. 系統將再導入新商品與促銷品提報、商品資料異動、下架通知、銷售查詢與帳目查詢等機制，所有供應商僅須透過網路提報商品，並完整輸入商品資料，只要將供應商線上提供的商品資料輸出即可，可縮短將近 50% 的建檔時間，對於面對數百家龐大的供應商體系來說，對帳與接單作業平均可由一天縮短為約為半天，大大降低作業成本。此外，配合電子訂貨系統（Electronic Ordering System，以下簡稱：E.O.S.）其主要是連結門市、物流及供應商，讓三者能同時接收到訂貨資

訊，讓門市、物流中心及供應商，以電子傳輸即時互通，節省時間和人力，提高物流體系效率，使接單、訂貨、生產、送貨整個流程更具即時性。

在銷售端方面利用 P.O.S. 銷售時點情報系統，本系統是利用電腦登錄、統計、傳送資料的功能，針對商品的銷售作即時的資料收集，建立數字化的管理系統，作為進貨、銷貨和退貨的參考依據，對零售業的銷售管理有莫大助益。P.O.S. 的作業原理是先將商品資料建檔於電腦檔案內，透過電腦收銀機的連線架構，可讀取商品上的條碼並顯示商品資料，增加收銀速度與正確性。而每筆銷售明細會自動做成紀錄即時傳回電腦，統計銷售資料後便可作為經營管理的參考依據。

P.O.S. 的主要功能有三個目標：1.商品管理，掌握市場動向與暢銷品、滯銷品的商品銷售績效分析做好，搭配作業流程上包括下單採購、進貨驗收、標價設定、銷售檢討等，達到分析商品的銷售績效。2.顧客及消費情報管理，蒐集顧客情報和商品情報，電腦相互分析比較之後，利用資料來掌握顧客動向。把顧客的靜態資料(顧客的個人資料)和採購商品的動態資料(在何時、何處購買，買了什麼東西、買了多少)加以組合分析，可推測出消費的趨勢和擬定促銷方案，追蹤顧客的反應與回饋，達到管理與蒐集顧客消費與商品情報。3.商店作業上做有效率的人員配置和作業規劃，隨時掌握銷售營收資料，以達到作業效率。

#### 四、 本案例行銷與顧客關係管理

本案例藥妝店賣的產品為藥品、化妝美容商品，而這些商品關係到顧客最在意的健康與外貌，所以專業就是取得顧客信任。而本案例對於顧客的理念認為：

「藥妝業是相知型的產業，最重要的是人與人的互動；深根通路與消費者兩者的觸媒，就是專業」，因此顧客關係行銷就是將顧客服務、品質及行銷結合，並做最佳的運用以達到顧客滿意及長期的信任關係。本案例在行銷上，透過銷售人員與顧客直接或間接的增加接觸頻率，耐心詢問關切顧客，回應顧客問題並推廣介

紹產品，增加其購買意願。例如開設「健美相談室」空間，提供免費之膚質、血壓、體重、體脂等檢測；提供消費者 24 小時藥師答詢，並使消費者能獲取即時情報。而專業藥師任用系統中讓每位藥師擁有專業認證服務機制，藥師在制度化的在職晉升過程中，不斷強化專業職能對商品知識與顧客服務的訓練課程與評核，提升服務品質使消費者都能得到專業的服務。另外，與 cGMP 藥廠攜手開發眾多適合小資女、老年保健等各年齡層的保健食品，在還定期舉辦商品促銷活動、商品 DM、發行美妝情報誌、舉行商品的試用會、周年慶活動、舉辦血壓、體重、體脂肪、骨質密度檢測活動等活動，提升企業形象與顧客知覺。

而在虛擬平台資訊方面，讓消費者透過便利商店的多媒體機 MMK 服務，在 4849 家便利商店中，提供第二層樓的消費服務，本案例更在網路上販售商品，鋪貨據點不斷延伸，消費者可以網路下單，透過 MMK 繳費購買等方式，並送貨到各家便利商店取貨，透過這樣龐大的物流網絡，本案例也會與便利商店整合行銷集點贈品的活動配合。在這樣的資訊、行銷、物流一體的銷售網絡，打開了寬廣的銷售路徑。

## 五、 小結

從本案例的創業結構可以得知，其實開始的資源來源皆是母集團為主，而後在導入供應鏈管理系統(S.C.M.)、電子訂貨系統(E.O.S.)、銷售時點情報系統(P.O.S.)以及顧客關係管理與集團關係企業都有密切結合，從物流供應鏈透過關係企業物流公司的垂直多角化，到便利商店的 MMK 資訊通路的水平多角化整合行銷，並透過便利商店的展店技巧加以修改成為本案例展店的知識。

從供應鏈管理系統(S.C.M.)就是很典型的垂直多角化整合光是這套系統物流配送就已是業界翹楚，而電子訂貨系統(P.O.S.)更是核心的系統，光是這套系統，已經更新至第三代，最近一次更新花一億元台幣，從日本引進的電子訂貨系統

(P.O.S.)是往上承接供應鏈管理系統(S.C.M.)與往下結合顧客關係管理的樞紐關鍵系統，不但準確掌握銷貨訂單，避免有過度囤貨滯銷或是供貨不足等問題，更是能準確掌握顧客端的消費習慣，配合各項行銷整合，完整記錄顧客的消費需求。此外，從店質上的改善，而非一味的拓展分店，雖然在分店數比不上競爭對手，但卻創造亮眼的營收表現，其中一項因素，就在於沒有過多的分店稀釋市場利益，而且採用內部創業方式，而非開放加盟，直營方式不僅可以精準掌握分店品質，更能為公司獲得更多的利益，基本上集團便利商店開放加盟是為了快速佔有市場的策略，通過此一通路，可以順利的衍伸的各項轉投資事業，本案例也正是其中之一。還有另個原因是，藥妝市場本身不向零售必需品，所以不需要猛然展店，服務品質才是消費者關心的重點。綜合上述，本案例掌握住多角化策略的利用與內部創業的核心價值，創業設計上也符合核心策略、策略性資源、顧客關係體系、價值網絡四大關鍵構面。綜合上述本研究以圖 4-5-1 本研究案例分析圖作結：

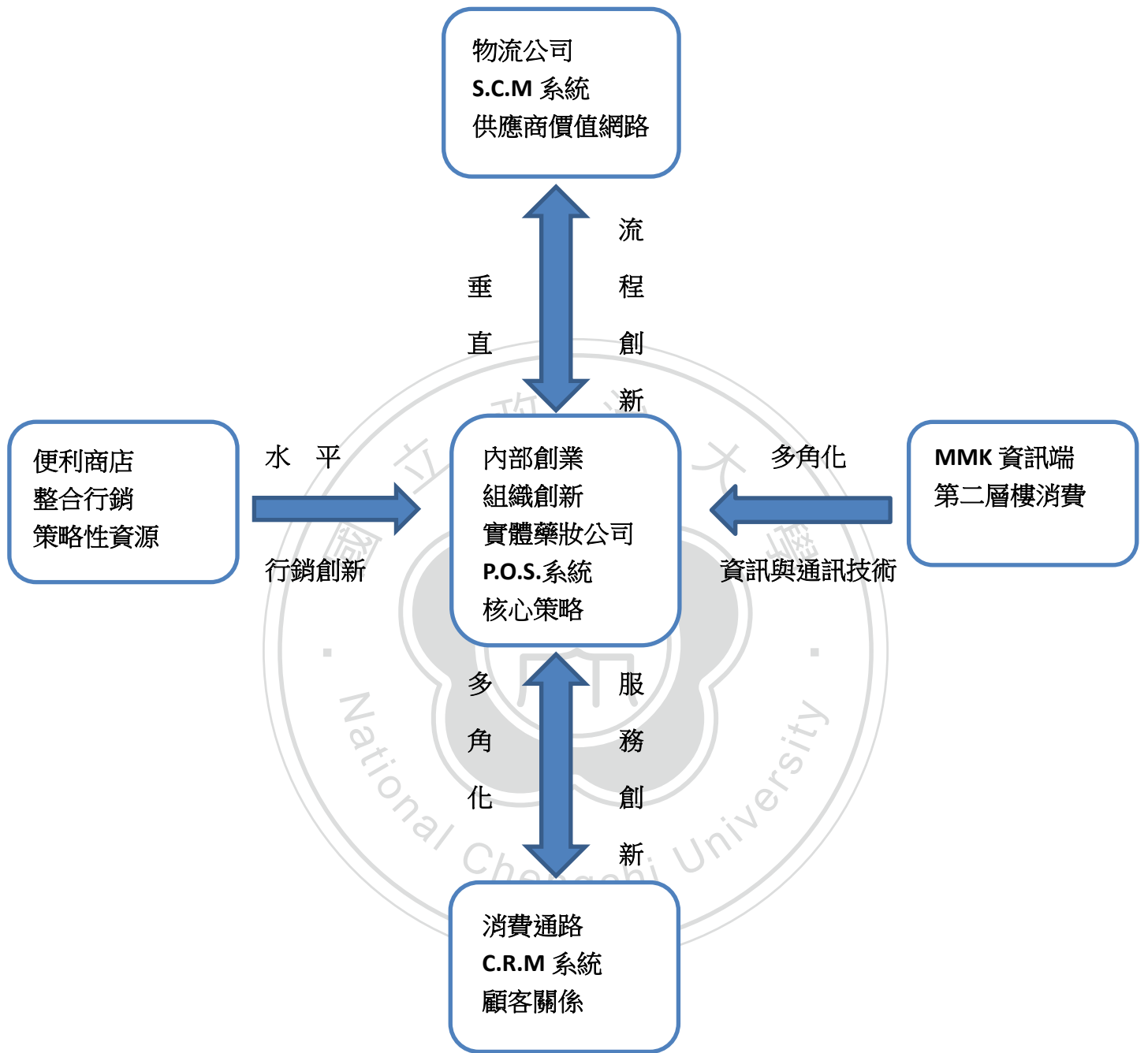


圖 4-5-1 本研究案例分析圖

資料來源：本研究整理

## 第五章 結論

從本研究得知，一個具有競爭優勢的創業活動具備實體、財務、聲譽、組織、知識人力、技術等資源，並配合持續投資的能力與產業環境的適應力，然而在競爭激烈的大環境底下，單憑一己之力，很難成就創業成功的目標，也有可能僅能以單店方式經營，很難拓展經濟規模，個體創業並非不可行，但就如同在經濟環境的大海的浮木，難以穩定成長，具經濟部的統計，中小企業的生命週期平均僅 13 年，一般來說，初次創業能撐過 3 年就已算是成功的，由此可知，個體創業是多麼充滿困難與挑戰，但這並不代表說個人許多創意與創新能力不值得去實現，只不過是因為無法持續投資而必須放棄。然而，在大企業裡，個人的創意與創新能力有可能會因官僚體制或組織環境而受到壓抑，壓縮個人能力的結果往往導致整體組織的停滯不前，少了創新能力，大型企業也會逐漸步上生命週期循環的軌道，漸漸報酬率遞減只能賺取微利或成為夕陽產業，因此提出各種創新與策略上的做法，多角化策略即是其中重要且有效的方法。

多角化搭配創業計畫以本案例來說，其核心策略使命為「成為消費者最佳的健康美麗生活夥伴」為理念，傳達「關心每一個人，使每一個人更健康、更美麗」的企業使命利用商品與服務創造差異化。定位健康與美麗的方向與其他競爭者差異之所在。核心策略與策略性資源之間的搭配關係是利用其與母集團的關係企業合作，並訂立本身目標顧客最高滿意度為目標、重視後勤人員的「現場主義」，以快速反應並改善門市經營問題為重要核心、重視人才培訓，符合專業藥妝經營所需、以「創新」經營概念，為公司注入追求卓越的精神，使企業能永續經營。本案例建構顧客服務與市場行銷體系，包括接觸吸引顧客，以本身提出的創新產品引起顧客興趣與需求，以 P.O.S.系統有效蒐集顧客資訊，掌握顧客需求，並察覺市場中尚未被滿足的潛在需求，建立與顧客間親密深厚的關係，從而培養顧客忠誠，以成為最寶貴的企業資產，發展符合企業與顧客雙方利益的價格結構。顧



客利益即是企業利益的思考導向。透過母集團發展價值網絡，利用關係企業的物流公司與便利商店的資訊平台發展策略聯盟的合作夥伴關係，而優勢的專業領域即是零售業的領域，並形成產業內的價值網絡關係。

內部創業的提出，不僅同時突破企業生命週期的窘境，更讓事業體延伸擴大造成經濟規模與綜效，個人的能力發揮也能一展長才，而在企業的資源加持下，創業成功的機率也大大提升，不僅擁有既有產品市場的聲譽或是通路、規模等，更能有效的規劃整個創業活動，甚至承受虧損的陣痛期，以本研究個案來說，台灣不乏有許多藥妝品商店，本案例亦不是市場先驅，但在母集團的支援下利用水平多角化與垂直多角化的方式，零售業最重要的物流由關係企業物流公司負責，資訊傳播由旗下便利支援，而實體店面由集團的便利商商店原班人馬規劃、財務由集團出資，搭配長久以來母集團的社會聲譽，讓市場接受度大為提升，而人力、技術等資源由內部創業的發展方式，逐步建構，在經歷前七年的虧損，總算轉虧為盈，目前已經有自己的創業團隊，人員專業與展店策略皆有明確的方向，透過基層到高階的管理培育，內部創業的經驗再再被成功複製，其中掌握的關鍵因素利用集團的內部資源進而創建而成的，本案例即是掌握了資源、物流、行銷而得以成功。另外，本案例藥妝公司擠身集團的前三獲利的轉投資事業，不僅是其運用母公司資源而已，更重要的是，內部創業的精神在組織內發展。就作者去訪談過程中，員工集體受訓頻率很高，且專門課程培訓幹部人才與營運規劃，在總體經營策略上也有完整的教授課程，想當然而，人員在管理經營上的紮實程度當然可以誘發出創業潛力。而且，經理人員皆相當年輕，甚至有 20 歲即當上店長的案例，因為在整個組織的策略思考下，不分學經歷，皆必須從一線實務人員做起，這樣的過程當然辛苦，但在未來的展店的道路上，皆是內部創業成功執行的關鍵。

本研究得到的結果是，任何策略的採行都要先衡量自身的利基條件，不僅是企業，個人也是如此，像是如果企業要選擇多角化策略，那就必須仔細評估自身的資源能力與綜效達成，也並非所有的多角化企業都是成功的，必須要在對的時機做對的事的思考下才可行，而在內部創業的採行上，必須建立一套完善的創業計畫，而非僅是資源上的提供，完善的創業計畫將會決定創業活動成功關鍵。因此，內部創業的核心價值必須要有企業核心理念與經營策略，同時須具備母公司的多角化條件的支援，不僅單單作為企業拓展工具，更要發掘新創事業的潛在資源獨特性建立差異化，才能真正達成內部創業成功的目的。



# 參考文獻

## 一、 中文文獻

司徒達賢，(2001)，策略管理新論，臺北：智勝文化。

吳思華，(2000)，策略九說，臺北：臉譜文化。

吳思華、謝邦昌、黃文璋、鄭宇庭、徐怡、蘇志雄、許牧彥、江志民，(2009)，  
「台灣地區第二次產業創新活動調查研究」，行政院國家科學委員會補助專題研究計畫。

官志亮、林三偉，(2009)，「組織內部創業影響因素與組織績效之關連性研究」，  
金融創新與科技整合學術研討會，新竹：元培科技大學主辦。

經濟部中小企業處，(2011)，經濟部 2011 中小企業白皮書，臺北：經濟部中小企業處。

劉常勇，(2002)，創業管理的 12 堂課，臺北：天下文化。

## 二、 翻譯文獻

David A. Garvin & Lynne C. Levesque 著，胡瑋珊譯，(2006)，「走在內部創業鋼索上」，  
哈佛商業評論，新版第 2 期 10 月，頁 72-85。

Gifford Pinchot III. 著，尉騰蛟譯，(1985)，內部創業，臺北：長河出版社。

Marc J. Dollinger 著，李書政、張紹農譯、劉常勇審定，(2006)，創業管理：策略與資源，臺北：智勝文化。

Peter F. Drucker 著，王美音、揚子江譯，(1985)，創新與創業：再創企業生機，  
臺北：卓越文化。

Peter F. Drucker 著，蕭富峰、李田樹譯，(2002)，創新與創業精神，臺北：臉譜文化。

Robert K. Yin 著，尚榮安譯，(2001)，個案研究法，臺北：弘智文化。

### 三、 網路資料

教育部提升技職校院學生通識教育及語文應用能力改善計畫課程規劃委員會，  
教育部全國通識教育訊網「創業規劃管理」教材手冊-第六單元商圈調查與土地  
評估，教育部全國通識教育訊網，頁 1-11。

網址：[http://ipge.ctust.edu.tw/General/plan0202\\_main.php?project\\_sn=18](http://ipge.ctust.edu.tw/General/plan0202_main.php?project_sn=18)

最後瀏覽日 2013 年 5 月 29 日



#### 四、 外文文獻

Aaker, D. A. (1984). *Developing Business Strategy*. New York: John Willey and Sons, Inc. pp.24-70.

Amit, Raphael & Joshua Livnat. (1988). Diversification, Capital Structure, and Systematic Risk: An Empirical Investigation. *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, 3(1):19-43.

Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5):113-124.

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy : An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York : McGraw-Hill Book Co. pp.104-132.

Bell, Daniel. (1976). *The Coming of Post-industrial Society: A Venture in Social Forecasting*. New York: Basic Books. pp.12-33.

Burgelman, R. A. (1984). Designs for corporate entrepreneurship in established firms. *California Management Review*, 26(3):154-166.

Burgelman, R. A. & M. A. Maidique. (1988). *Strategic Management of Technology and Innovation*. Homewood, Illinois: R.D. Irwin. pp.233-235.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure : Chapter in the History of American Industrial Enterprise*, Cambridge, Mass: The MIT Press. p.13.

Chatterjee, S. & B. Wernerfelt. (1991). The link between resources and type of diversification: Theory and evidence. *Strategy Management Journal*, 12(1):pp.23-48.

Daniel, R. D. (1961). Management Information Crisis. *Harvard Business Review*, 39(5):pp.111-121.

Das, R. & B. Mohanty. (1981). Choosing a diversification project in a regulated economy. *Long Range Planning*, 14(2):pp.78-86.

- Didrichsen, J. (1972). The development of diversified and conglomerate firms in the United States, 1920-1970. *Business History Review*, 46(2):pp.201-219.
- Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10(4):pp.696-706.
- Glueck, W. F. (1976). *Business Policy: Strategy Formation & Management Action*, 2nd ed. New York: McGraw-Hill. pp.119-147.
- Hax, Arnold C. & Nicolas S. Majluf. (1991). *The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. p.116.
- Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution*. Boston, MA: Harvard Business School Press. p.10.
- Kamien, M. I. & N. L. Schwartz. (1975). Market Structure and Innovation: A Survey. *Journal of Economic Literature*, 13(1):pp.1-37.
- Leidecker, J. K. & Albert V. Bruno. (1984). Identifying and Using Critical Success Factor. *Long Range Planning*, 17(1):pp.23-32.
- Roberts, E. B. (1980). New Ventures for corporate growth. *Harvard Business Review*, 58(4):pp.134-142.
- Roberts, E. B. & C. A. Berry. (1985). Entering New Business: Selecting Strategies for Success. *Sloan Management Review*, 26(3):pp.3-17.
- Rockart, J. F. (1979). Chief Executives Define Their Own Data Needs. *Harvard Business Review*, 57(2):pp.81-93.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, Mass: Harvard University Press. p.66.



Sharma, P. & J. J. Chrisman. (1999). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3):pp.11-27.

Trott, Paul. (2008). *Innovation Management and New Product Development*, 4th ed., Harlow, England: Financial Times/Prentice Hall. pp.23-24.

Van der Aa, W. & T. Elfring. (2002). Realizing Innovation in Services. *Scandinavian Journal of Management*, 18(2):pp.155-171.



# 附錄 訪談紀錄

受訪人：本案例藥妝公司企劃專員

人事升遷獎勵介紹：

新店拓展人事組織方面主要由現任員工選任，但被選任人員需經由內部升等考核才能具備備選任資格，例如：新店經理由現任店副理升任，任何員工都需由基層店員做起，了解第一線市場經營運作，然後經由內部考核與專長分配調動職位。各分店於開幕或特殊活動特價優惠可提報區經理，區經理有相當權限同意其分店執行。各層級皆有其營業目標，達到目標公司將給予相當之獎勵報酬，其中店經理相對於其他層級較高的獎勵比例。

商品種類介紹：

獨家引進多種日本商品，開架式化妝品也為國內藥妝店中最多者，多達 2500 種品類。商品類別分為「健康」、「美麗」、「居家」三大類，商品結構為 40%為健康類商口，35%為美麗類商品，以及 25%為生活用品，為國內同業中藥品與妝品比例最接近平衡的一家。商品總品項數約 7000 至 8000 種。商品結構中自有品牌僅約 100 餘種，其中 35%是化妝保養類產品，45%是健康醫藥用品，20%為日常生活用品。主要顧客群為 25 到 45 歲的女性。自有品牌商品有 100 多種。

營業表現：營業額逐年增加，以 2011 來說其營業額達 82.5 億元，稅後純益達 3.3 億元為該集團轉投資事業之首。

對顧客的關係：

對於顧客的理念認為：「藥妝業是相知型的產業，最重要的是人與人的互動；深根通路與消費者兩者的觸媒，就是專業」，因此顧客關係行銷就是將顧客服務、

品質及行銷結合，並做最佳的運用以達到顧客滿意及長期的信任關係。本案例在行銷上，透過銷售人員與顧客直接或間接的增加接觸頻率，耐心詢問關切顧客，回應顧客問題並推廣介紹產品，增加其購買意願。例如開設「健美相談室」空間，提供免費之膚質、血壓、體重、體脂等檢測；提供消費者 24 小時藥師答詢，並使消費者能獲取即時情報。而專業藥師任用系統中讓每位藥師擁有專業認證服務機制，藥師在制度化的在職晉升過程中，不斷強化專業職能對商品知識與顧客服務的訓練課程與評核，提升服務品質使消費者都能得到專業的服務。另外，與 cGMP 藥廠攜手開發眾多適合小資女、老年保健等各年齡層的保健食品，還定期舉辦商品促銷活動、商品 DM、發行美妝情報誌、舉行商品的試用會、周年慶活動、舉辦血壓、體重、體脂肪、骨質密度檢測活動等活動，提升企業形象與顧客知覺。

展店策略：

在店質上的改善，而非一味的拓展分店，雖然在分店數比不上競爭對手，但卻創造亮眼的營收表現，其中一項因素，就在於沒有過多的分店稀釋市場利益，而且採用內部創業方式，而非開放加盟，並非一味的拓展分店，雖然在分店數比不上競爭對手，但卻創造亮眼的營收表現，其中一項因素，就在於沒有過多的分店稀釋市場利益，而且採用內部創業方式，而非開放加盟，直營方式不僅可以精準掌握分店品質，更能夠為公司獲得更多的利益，基本上集團便利商店開放加盟是為了快速佔有市場的策略，通過此一通路，可以順利的衍伸的各項轉投資事業，本案例也正是其中之一。還有另一個原因是，藥妝市場本身不向零售必需品，所以不需要猛然展店，服務品質才是消費者關心的重點。

受訪人：本案例藥妝公司店長

展店考量：

實體店面規劃部分，採日系藥妝店風格，店舖走小規模路線標準坪數在 25~40 坪之間，雖然小於主要競爭對手，但善用坪效商品排列也較為密集，強調整潔明亮，新品擺設醒目。展店選址由總公司評估，以商圈為主要考量，由發展工程部負責執行工程。考量消費商圈內容與立地分析，比如說人口特點主要包括地區人口規模、家庭數量、收入分配、受教育程度和年齡分佈等。展店較偏向多元化的經濟結構，展店附近擁有許多彼此關聯不大的產業和金融機構，而他們考慮以下一些經濟因素為：各行業或各類行業從業人員的比例，運輸網路，銀行機構。

健康資訊服務：

最早推出「健康相談室」到今年推出「健康管理平台」，測量民眾血壓、血糖、血脂等健康資訊，並上傳雲端網路平台，提供健康管理服務，在旗艦店更提供免費高階膚質檢測諮詢，可深層探照肌膚並放大表皮，進行水分、油份、毛孔、彈性、透明度五大指標檢測。

電子系統介紹：

電子訂貨系統（**Electronic Ordering System**，以下簡稱：**E.O.S.**）其主要是連結門市、物流及供應商，讓三者能同時接收到訂貨資訊，讓門市、物流中心及供應商，以電子傳輸即時互通，節省時間和人力，提高物流體系效率，使接單、訂貨、生產、送貨整個流程更具即時性。銷售端方面利用 **P.O.S.** 銷售時點情報系統，本系統是利用電腦登錄、統計、傳送資料的功能，針對商品的銷售作即時的資料收集，建立數字化的管理系統，作為進貨、銷貨和退貨的參考依據，對零售業的銷售管理有莫大助益。**P.O.S.** 的作業原理是先將商品資料建檔於電腦檔案內，透過電腦

收銀機的連線架構，可讀取商品上的條碼並顯示商品資料，增加收銀速度與正確性。而每筆銷售明細會自動做成紀錄即時傳回電腦，統計銷售資料後便可作為經營管理的參考依據。P.O.S. 的主要功能有三個目標：1.商品管理，掌握市場動向與暢銷品、滯銷品的商品銷售績效分析做好，搭配作業流程上包括下單採購、進貨驗收、標價設定、銷售檢討等，達到分析商品的銷售績效。2.顧客及消費情報管理，蒐集顧客情報和商品情報，電腦相互分析比較之後，利用資料來掌握顧客動向。把顧客的靜態資料(顧客的個人資料)和採購商品的動態資料(在何時、何處購買，買了什麼東西、買了多少)加以組合分析，可推測出消費的趨勢和擬定促銷方案，追蹤顧客的反應與回饋，達到管理與蒐集顧客消費與商品情報。3.商店作業上做有效率的人員配置和作業規劃，隨時掌握銷售營收資料，以達到作業效率。

受訪人：關係企業物流公司經理

與本案例物流模式：

物流模式為：供應商與本案例總公司洽談商品上架販售事宜之後，即由倉儲物流中心（物流公司）負責向供應商下單以備庫存，本案例藥妝門市再向倉儲物流中心下單，由倉儲物流中心負責檢貨、配送到全國各地的藥妝門市，讓消費者購買。而在物流中心採購流程上，本案例各分店有 90%是透過本身的物流中心再向廠商採購，另外 10%是各分店直接向廠商訂貨，但所有訂貨資料皆會傳回到總部。物流中心訂貨的商品，約一星期三次以盤點機向物流中心訂貨，廠商將貨物送到物流中心，而配送車隊一星期三次配送至各分店；而直接向廠商訂貨的產品，將由廠商直接配貨至各分店。而物流中心也提供流通加工包裝、貼標籤和退貨處理。

供應鏈管理系統介紹：

以往在採購上需有大批採購人員，平均每個採購人員每天需面對 30 餘家供應商，耗費大量資源和供應商洽談新商品過程費時費力，決定採購上架的商品，還須需足夠專門負責輸入的人員，如同生產線般規模，逐一將商品資料輸入進電腦，而每個月至少需輸入近萬筆以上的商品資料。而本案例的物流商關係企業，對於供應商也採傳真下單，常因傳真機紙張不足導致傳真中斷延誤時機，供應商同時需接到物流中心的訂單後才能備貨，很難監控安全庫存量，且要是供應商當時該商品正好無庫存，就趕不及新商品上架的速度，不僅過程繁瑣且容易造成商品誤訂或交貨期延誤的現象發生。為了以有效控制庫存、準時交貨、建立低成本作業流程與廠商快速回應，本案例藥妝公司與數百家供應商和物流公司共同導入 S.C.M. 供應鏈管理系統，系統透過電腦網路和上游數百 家供應商、集中物流中心與物流公司建立起線上訂貨、庫存查詢、驗收資料查詢、線上下庫訂貨單與退貨單、發送電子通告的功能。以網路訂貨取代傳真訂貨方式，供應商作業時間變成 24 小時無休的接單處理，減少收傳真人工輸入作業，對物流中心而言，以往收到供應商訂單後，進行調貨、出貨作業約需 4 個工作天，導入 S.C.M. 系統後，供應商可隨著掌握庫存數量及早備貨，在收到訂單後立即出貨，使得交貨速度整整節省了 2 天。S.C.M. 系統將再導入新商品與促銷品提報、商品資料異動、下架通知、銷售查詢與帳目查詢等機制，所有供應商僅須透過網路提報商品，並完整輸入商品資料，只要將供應商線上提供的商品資料輸出即可，可縮短將近 50% 的建檔時間，對於面對數百 家龐大的供應商體系來說，對帳與接單作業平均可由一天縮短為約為半天，大大降低作業成本。



受訪人：本案例集團便利商店店長

多媒體事務機(Multimedia Kiosk，以下簡稱 MMK)介紹：

台灣最早導入者為 2003 年萊爾富商店 Life-ET，此後，台灣各家便利商店的 MMK 服務，各家皆為滿足了基本服務項目，利用最小的空間創造最大的利潤，「第二層樓」的虛擬賣場概念已成發展趨勢。虛擬平台資訊讓消費者透過便利商店的多媒體機 MMK 服務，在 4849 家便利商店中，提供第二層樓的消費服務，本案例更在網路上販售商品，鋪貨據點不斷延伸，消費者可以網路下單，透過 MMK 繳費購買等方式，並送貨到各家便利商店取貨。

